



ΤΡΑ: ΔΕ

Διπλωματική Εργασία

**Πως διαμορφώνεται ο τραπεζικός κλάδος στη μετά - Covid
εποχή: η περίπτωση των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων
στο σύνολο της λειτουργίας και των διαδικασιών τους**

Όνοματεπώνυμο : Ισαάκ Β. Πετρίδης

Όνοματεπώνυμο Επιβλέποντος:

Γεωργόπουλος Αντώνιος

Καλαντώνης Πέτρος

Πάτρα, Φεβρουάριος, 2023

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων



*Πως διαμορφώνεται ο τραπεζικός κλάδος στη μετά - Covid
εποχή: η περίπτωση των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων
στο σύνολο της λειτουργίας και των διαδικασιών τους*

Ονοματεπώνυμο: Ισαάκ Β. Πετρίδης

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Α΄ Καθηγητής:

Γεωργόπουλος Αντώνιος

Καθηγητής ΕΑΠ

Επιβλέπων Β΄ Καθηγητής:

Καλαντώνης Πέτρος

Καθηγητής ΕΑΠ

Πάτρα, Φεβρουάριος, 2023

Πίνακας Περιεχομένων

✓ Περίληψη	Σελ: 6
✓ Abstract	Σελ: 8
✓ Κατάλογος Πινάκων	Σελ: 9
✓ Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή	Σελ: 10
1.1 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας	Σελ: 10
1.2 Στόχος Διπλωματικής Εργασίας	Σελ: 11
1.3 Μεθοδολογία Διπλωματικής Εργασίας	Σελ: 13
✓ Κεφάλαιο 2^ο: Ψηφιακός Μετασχηματισμός:	
Βασικές έννοιες - όροι - χαρακτηριστικά - αιτίες	Σελ: 14
2.1 Ορισμός Ψηφιακού Μετασχηματισμού	Σελ: 14
2.2 Στάδια & Διαστάσεις Ψηφιακού Μετασχηματισμού	Σελ: 15
2.3 Βασικές Τεχνολογίες Ψηφιακού Μετασχηματισμού	Σελ: 17
2.4 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Ψηφιακού Μετασχηματισμού	Σελ: 21
2.4.1 Πλεονεκτήματα Ψηφιακού Μετασχηματισμού	Σελ: 21
2.4.2 Μειονεκτήματα Ψηφιακού Μετασχηματισμού	Σελ: 23
2.5 Ψηφιακός Μετασχηματισμός Στην Ελλάδα	Σελ: 24
2.6 Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Κλάδο των Τραπεζών	Σελ: 26
✓ Κεφάλαιο 3^ο: Χρηματοπιστωτικό Σύστημα - Τράπεζες:	
Ψηφιακός Μετασχηματισμός - Αλλαγές στον Τρόπο Λειτουργίας	Σελ: 29
3.1 Έννοια Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Τραπεζικό Κλάδο	Σελ: 29
3.2 Πυλώνες Ψηφιακού Μετασχηματισμού Τραπεζικού Κλάδου	Σελ: 30
3.3 Ψηφιακά Κανάλια Τραπεζικού Κλάδου	Σελ: 34

3.4 Ψηφιακός Μετασχηματισμός Τραπεζών & Σχέση με τους Πελάτες	Σελ: 36
✓ Κεφάλαιο 4^ο: Νέο Τραπεζικό Μοντέλο Λειτουργίας	Σελ: 40
4.1 Εισαγωγή	Σελ: 40
4.2 Εποπτικές & Ρυθμιστικές Αρχές στην Ελλάδα Κατά την Περίοδο της Πανδημίας του Covid – 19	Σελ: 41
4.3 Πανδημία Covid – 19 & Επιδράσεις στον Τραπεζικό Τομέα της Ελλάδος	Σελ: 43
4.4 Πανδημία Covid – 19 & Ηλεκτρονική Τραπεζική Κατά τη Διάρκεια της Πανδημίας	Σελ: 46
4.5 Πανδημία Covid – 19 και Ψηφιακή Επανάσταση	Σελ: 49
✓ Κεφάλαιο 5^ο: Ψηφιοποίηση Τραπεζών και Περιβάλλον Εργασίας	Σελ: 51
5.1 Εισαγωγή	Σελ: 51
5.2 Ψηφιακές Υπηρεσίες Ανοικτής Καινοτομίας	Σελ: 53
5.3 Εφαρμογές Ψηφιακής Τραπεζικής	Σελ: 55
✓ Κεφάλαιο 6^ο: Μελέτες Περίπτωσης Δυο Ελληνικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων	Σελ: 58
✓ Κεφάλαιο 7^ο: Συμπεράσματα – Προτάσεις	Σελ: 67
7.1 Συμπεράσματα	Σελ: 67
7.2 Βελτίωση Ψηφιακού Τρόπου Λειτουργίας Τραπεζικού Κλάδου	Σελ: 69
✓ Βιβλιογραφικές Αναφορές	Σελ: 72

Περίληψη

Ο βασικός σκοπός υλοποίησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας εντοπίζεται στη μελέτη και ανάλυση του βαθμού στον οποίο η πανδημία του Covid – 19 έχει επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα και πως αυτή η επιρροή έχει οδηγήσει στην υλοποίηση δράσεων που αφορούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό αυτού του κλάδου δραστηριότητας. Η διπλωματική εργασία διακρίνεται σε έξι κεφάλαια συνολικά, κάθε ένα εκ των οποίων αναλύει και παρουσιάζει ένα διαφορετικό ζήτημα όσον αφορά στην επίδραση που άσκησε και ασκεί η πανδημία του Covid – 19 στον τραπεζικό κλάδο, μέσα από τη χρήση των ψηφιακών μέσων.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή της διπλωματικής εργασίας, περιγράφοντας το βασικό σκοπό ως προς την υλοποίησή της τους επιμέρους στόχους της, καθώς και τη μεθοδολογία που θα υιοθετηθεί σχετικά με την εκπόνησή της. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας αναλύεται η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού, παραθέτοντας αρχικά τον ορισμό του, όπως επίσης και τα στάδια – διαστάσεις που τον περιγράφουν. Ένα πολύ σημαντικό θέμα που αναλύεται στο παρόν κεφάλαιο είναι και οι βασικές τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού που χρησιμοποιούνται, παράλληλα με τα διάφορα στάδια που τον αποτελούν.

Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται το πώς η πανδημία του Covid – 19 διαμόρφωσε τον τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού κλάδο στην Ελλάδα, μέσα από την παρουσίαση του πώς οι ρυθμιστικές αλλά και εποπτικές αρχές στην Ελλάδα αντέδρασαν στα νέα δεδομένα που δημιουργήθηκαν. Επίσης περιγράφεται και το πώς η πανδημία του Covid – 19, διαμόρφωσε την ηλεκτρονική τραπεζική κατά τη διάρκειά της, όπως επίσης και ποιος ήταν ο αντίκτυπος του ψηφιακού μετασχηματισμού στους πελάτες των τραπεζών και στις σχέσεις τους με αυτές.

Στη συνέχεια, στο τέταρτο κεφάλαιο της υπόψιν διπλωματικής εργασίας περιγράφει τη νέα ψηφιακή εποχή, όπως αυτή διαμορφώνεται στον τραπεζικό κλάδο, με την παρουσίαση των ψηφιακών υπηρεσιών ανοικτής καινοτομίας, καθώς και με τις διάφορες εφαρμογές ψηφιακής τραπεζικής που σήμερα λειτουργούν, αλλά και με όσες σχεδιάζεται να λειτουργήσουν στο μέλλον. Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με το έκτο κεφάλαιο, στο οποίο και διατυπώνονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα που

εξήχθησαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται και μια σειρά από προτάσεις με αμιγώς πρακτικό περιεχόμενο, αναφορικά με το πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί ο ψηφιακός τρόπος λειτουργίας του τραπεζικού κλάδο στην Ελλάδα.

Abstract

The main purpose of this thesis is to study and analyze the extent to which the Covid-19 pandemic has affected the way the banking sector operates in Greece and how this influence has led to the implementation of actions related to the digital transformation of this sector of activity. The thesis is divided into six chapters in total, each of which analyzes and presents a different issue regarding the effect that the Covid-19 pandemic has had and is having on the banking industry, through the use of digital media.

The first chapter constitutes the introduction of the thesis, describing the main purpose in terms of its implementation, its individual objectives, as well as the methodology that will be adopted regarding its preparation. Then, in the second chapter of the thesis, the concept of digital transformation is analyzed, initially quoting its definition, as well as the stages - dimensions that describe it. A very important topic analyzed in this chapter is the basic digital transformation technologies used, along with the various stages that make it up.

Then, in the third chapter, it is described how the Covid-19 pandemic shaped the way the banking industry operates in Greece, through the presentation of how the regulatory and supervisory authorities in Greece reacted to the new data that was created. It also describes how the Covid-19 pandemic shaped online banking during its lifetime, as well as what was the impact of the digital transformation on bank customers and their relationships with them.

Then, in the fourth chapter of the thesis in question, he describes the new digital era, as it is taking shape in the banking industry, with the presentation of open innovation digital services, as well as with the various digital banking applications that are currently operating, but also with those that are planned to operate in the future. The thesis concludes with the sixth chapter, in which the most important conclusions drawn from the literature review are formulated, while at the same time a series of proposals with purely practical content are presented, regarding how the digital mode of operation could be improved of the banking industry in Greece.

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και Υπηρεσίες e – banking	Σελ: 58
Πίνακας 2: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (Συναλλαγές)	Σελ: 59
Πίνακας 3: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και Mobile Banking	Σελ: 60
Πίνακας 4: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και Phone Banking	Σελ: 62
Πίνακας 5: Τράπεζα Πειραιώς και e – branch	Σελ: 63
Πίνακας 6: Τράπεζα Πειραιώς και Winbank Web Banking	Σελ: 64
Πίνακας 7: Τράπεζα Πειραιώς και Winbank Mobile Banking App	Σελ: 65
Πίνακας 8: Τράπεζα Πειραιώς και Winbank SMS Banking	Σελ: 65
Πίνακας 9: Τράπεζα Πειραιώς και Winbank Phone Banking	Σελ: 66

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

1.1 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας

Η εμφάνιση της πανδημίας του Covid-19 έχει επιδράσει σημαντικά και έχει μεταβάλλει το σύνολο σχεδόν των τομέων της οικονομίας αλλά και της κοινωνίας σε παγκόσμια κλίμακα (Deloitte, 2020). Οι μεταβολές αυτές που έχουν συντελεσθεί λαμβάνουν χώρα, είτε στο επίπεδο διαβίωσης των ατόμων, είτε σε ότι αφορά στην εργασία τους, είτε στην άσκηση της επιχειρηματικότητας, κλπ. Η νέα αυτή και ευμετάβλητη πραγματικότητα που επέφερε η πανδημία του Covid – 19, δημιούργησε και σημαντικές προκλήσεις, αλλά και πιέσεις, προς το σύνολο των επιχειρήσεων όλων των κλάδων, οδηγώντας όμως και στην ανακάλυψη νέων ευκαιριών σε ότι αφορά στην ανάπτυξη και τη βελτίωσή τους (Khanna S., Martins H. 2021). Στα ανωτέρω εξαίρεση δεν θα μπορούσε να αποτελέσει και ο κλάδος των τραπεζών, με τις Διοικήσεις τους να καλούνται πλέον σήμερα να επιδείξουν ευελιξία, ετοιμότητα και δεξιότητα, σχεδιάζοντας και υλοποιώντας μία ολοκληρωμένη στρατηγική για μια ταχεία και επιτυχή ψηφιακή και τεχνολογική μετάβαση στη νέα ψηφιακή εποχή.

Είναι σαφές πως, η πανδημία του Covid – 19 μετέβαλλε σημαντικά, αν όχι και μόνιμα, το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον, παρά τις σημαντικές προσπάθειες που καταβλήθηκαν και εξακολουθούν σε ορισμένες περιπτώσεις να καταβάλλονται, τόσο από την πλευρά των εποπτικών αρχών όσο και από την πλευρά των κυβερνήσεων (Kutzbach M., Rogach J., 2022). Οι επιπτώσεις από την πανδημία επηρέασαν τις αγορές αλλά και τον τρόπο λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων, αναθεωρώντας τη στρατηγική τους και επιδιώκοντας να επιτύχουν μια αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Κατά τη διάρκεια κυρίως της πανδημίας του Covid – 19, τα πιστωτικά ιδρύματα κατανόησαν πως προτεραιότητά τους θα πρέπει να είναι η ολοκλήρωση του μετασχηματισμού τους, από το παραδοσιακό μοντέλο λειτουργία τους, σε ένα νέο μοντέλο, που θα βασίζεται στην ψηφιοποίηση (Mattila S., 2021). Για το λόγο αυτό οι Διοικήσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων προχώρησαν στην ψηφιοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους βασιζόμενες στην ανάπτυξη πλήθους συστημάτων, με επίκεντρο τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Εισήχθησαν μεθοδολογίες advanced analytics, καθώς και big data, επί των οποίων βασίσθηκε η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, με επίκεντρο την κάλυψη των αναγκών των πελατών, ισχυροποιώντας και τις σχέσεις εμπιστοσύνης με αυτούς.

Η σημαντικότητα του υπόψιν θέματος εντοπίζεται στο γεγονός πως σήμερα η ηλεκτρονική τραπεζική είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των πολιτών και επηρεάζει τις καταναλωτικές συνήθειες, το πώς πραγματοποιούν τις πληρωμές τους και τους τρόπους με τους οποίους καλύπτουν κάθε συναλλακτική τους ανάγκη (Khanna S., Martins H. 2021). Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας δημιούργησε τις βάσεις για την ενίσχυση της εμπορικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων, την επέκταση σε νέες αγορές, καθώς και την δημιουργία νέων ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών, με την πανδημία του Covid – 19 όμως να αποτελεί τη βασική αιτία επιτάχυνσης υιοθέτησης και εφαρμογής ενός πλήθους εξελίξεων (Kutzbach M., Pogach J., 2022).

Η πανδημία όπως διαπιστώνεται μέσα από τις διάφορες μελέτες και έρευνες που έχουν υλοποιηθεί, αποτέλεσε ουσιαστικά εκείνη την ευκαιρία προκειμένου οι Διοικήσεις των τραπεζικών ιδρυμάτων να επιβεβαιώσουν τη σημαντικότητα της εισαγωγής ψηφιακών και τεχνολογικών καινοτομιών, προκειμένου να επιτευχθεί η μείωση του λειτουργικού κόστους παράλληλα με τη συνεχή βελτίωση σε επίπεδο ταχύτητας και ποιότητας των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών (Deloitte, 2020). Πλέον καθίσταται σαφές πόσο σημαντικό είναι για τα τραπεζικά ιδρύματα να μπορούν να επικοινωνούν, να αλληλεπιδρούν αλλά και να συνεργάζονται με τους πελάτες τους ψηφιακά, μεταβάλλοντας παράλληλα και ένα πολύ μεγάλο μέρος της στρατηγικής τους, όσον αφορά τον τρόπο προσέγγισης των πελατών, αλλά και τον τρόπο κάλυψης των αναγκών τους, εν συγκρίσει με ότι ισχύει στον ανταγωνισμό (Mattila S., 2021).

Ο βασικός της σκοπός της εργασίας που υλοποιείται σχετίζεται με τη μελέτη και ανάλυση του βαθμού στον οποίο η πανδημία του Covid – 19 έχει επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα και πως αυτή η επιρροή έχει οδηγήσει στην υλοποίηση δράσεων που αφορούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό αυτού του κλάδου δραστηριότητας. Η προσπάθεια που υλοποιείται εστιάζει στην αποτύπωση και στη μελέτη που έχουν πραγματοποιηθεί από τα πιστωτικά ιδρύματα και τις διοικήσεις τους, αποβλέποντας στην ομαλή τους λειτουργία, ειδικά κατά την περίοδο της πανδημίας, με επίκεντρο τόσο την εξασφάλιση της ασφάλειας των ίδιων τους πελατών, όσο και των εργαζομένων τους, χωρίς παράλληλα όμως να μην είναι εφικτή η λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων και ασφαλώς, η υλοποίηση των επιμέρους εργασιών.

1.2 Στόχος Διπλωματικής Εργασίας

Είναι σαφές, όπως αποτυπώνεται άλλωστε και από το βασικό σκοπό που υπηρετεί η εκπόνηση της παρούσας εργασίας πως, η πανδημία του Covid – 19 επηρέασε και αναμένεται ακόμη περισσότερο, να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού κλάδου παγκοσμίως και ασφαλώς και στην Ελλάδα. Το παραδοσιακό μοντέλο λειτουργίας του υπόψιν κλάδου που ίσχυε ακόμη και κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας θεωρείται πλέον σήμερα αν όχι ξεπερασμένο, αλλά τουλάχιστον δύσκολο ως προς τη συνέχισή του. Στα πλαίσια επομένως της ευρύτερης μελέτης του πως η πανδημία επηρέασε τις τράπεζες και κατ' επέκταση και τον τρόπο λειτουργίας τους και επιδιώκοντας την ικανοποίηση του ανωτέρω σκοπού της διπλωματικής εργασίας, έχει τεθεί μια σειρά από στόχοι. Αυτοί οι στόχοι αποτελούν πρακτικά και τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία συνοπτικά έχουν ως εξής:

- ✓ Πως ψηφιακά μέσα και κυρίως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, μπορεί να προσφέρει τα πλεονεκτήματά του στη μεταβολή της λειτουργίας γενικότερα της οικονομικής δραστηριότητας και κατ' επέκταση και στον τραπεζικό κλάδο
- ✓ Πως εφαρμόζονται και πως λειτουργούν τα διάφορα εργαλεία του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό κλάδο, ενώ παράλληλα, πως αυτός ο μετασχηματισμός μπορεί να βελτιώσει και να αναβαθμίσει τις σχέσεις με τους πελάτες των πιστωτικών ιδρυμάτων
- ✓ Πως επηρέασε η πανδημία του Covid – 19 τον τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού κλάδο στην Ελλάδα, μελετώντας τις συνθήκες που διαμορφώθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας αυτής, αλλά και μετέπειτα αυτής, έχοντας μια σειρά από επιδράσεις στη συμπεριφορά των πελατών αλλά και στη σχέση που διαμορφώνεται με τους τελευταίους.
- ✓ Τέλος, ποιες αναμένεται να είναι οι εφαρμογές εκείνες αλλά και τα ψηφιακά μέσα που θα χρησιμοποιηθούν ή σχεδιάζεται να χρησιμοποιηθούν μελλοντικά, στον τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού κλάδου, στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς.

1.3 Μεθοδολογία Διπλωματικής Εργασίας

Σε ότι αφορά στη μεθοδολογία που θα υιοθετηθεί με σκοπό την εκπόνηση της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, θα πραγματοποιηθεί μια ευρεία συλλογή

δεδομένων και πληροφοριών από όσο το δυνατόν περισσότερες μελέτες και έρευνες που έχουν διεξαχθεί τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο αναφορικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας του Covid – 19 στον τραπεζικό κλάδο. Το σύνολο των στοιχείων αυτών, που θα αποτελούν δευτερογενή δεδομένα, θα συλλεχθούν είτε μέσω του διαδικτύου, είτε μέσω της εύρεσης άρθρων και μελετών, που έχουν εκδοθεί εντύπως.

Κεφάλαιο 2^ο: Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Βασικές έννοιες - όροι - χαρακτηριστικά - αιτίες

2.1 Ορισμός Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Αναφερόμενοι στην έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού, γίνεται χρήση του ευρέως διαδεδομένου του ορισμού που αναφέρεται, «στη δημιουργία ψηφιακών οδών περάτωσης των διαδικασιών που εφαρμόζονται στην καθημερινή παραγωγική διαδικασία, όποια μορφή και αν έχει αυτή, αλλά και ψηφιοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών που διαθέτει ένας οργανισμός» (Perkin N., Abraham P., 2020). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται στην ευρεία ενσωμάτωση των εφαρμογών της ψηφιακής τεχνολογίας, σε έναν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό εφαρμογών σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς, το οποίο μπορεί να προκαλέσει σημαντικές θετικές μεταβολές ως προς τον τρόπο λειτουργίας, αλλά και ως προς τον τρόπο με τον οποίο αυτή η επιχείρηση ή ο οργανισμός, μπορούν να προσφέρουν προστιθέμενη αξία στους πελάτες τους (Αγγελάκης Α., 2022).

Η υιοθέτηση των εφαρμογών του ψηφιακού μετασχηματισμού εντάσσεται στη γενικότερη στρατηγική που σχεδιάζει και υλοποιεί μια επιχείρηση, μέσα από την οποία επιδιώκεται ο επανακαθορισμός του τρόπου με τον οποίο η τελευταία επιθυμεί τη διασύνδεση των τριών βασικών μεταβλητών που την απαρτίζουν: των διαδικασιών, των δεδομένων και των ανθρώπων (Δουκίδης Γ., 2019). Ο λόγος για τον οποίο γίνεται χρήση της έννοιας «ψηφιακός» είναι επειδή χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα για την αξιοποίηση του συνόλου των πλεονεκτημάτων, όπως μπορεί να είναι για παράδειγμα οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές ή τα κινητά τηλέφωνα τελευταίας γενιάς (smartphones), ή ακόμη και άλλες πλέον σύγχρονες ηλεκτρονικές εφαρμογές, όπως για παράδειγμα η τεχνητή νοημοσύνη ή η ρομποτική, κλπ. (Αγγελάκης Α., 2022)

Γενικότερα πλέον σήμερα, μέσα από τη χρήση των εφαρμογών και των εργαλείων του ψηφιακού μετασχηματισμού, μπορούν να υιοθετηθούν διαδικασίες, οι οποίες παραδοσιακά έως και λίγα έτη πριν υλοποιούνται με αμιγώς χειρωνακτικό τρόπο ή ακόμη και με ευρεία χρήση έντυπων υλικών και μέσων (Perkin N., Abraham P., 2020). Πλέον σήμερα, το σύνολο σχεδόν των διαδικασιών μπορούν να ολοκληρωθούν με χρήση ηλεκτρονικών μέσων, ακόμη και με την απομακρυσμένη πρόσβαση ενός ατόμου, χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία του σε κάποιο κατάστημα (Αγγελάκης Α., 2022). Επίσης, η έννοια του «μετασχηματισμού» χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγραφεί η υφιστάμενη διαδικασία ή και εργασία που απαιτείται να υλοποιηθεί και η οποία πλέον από χειρωνακτική έχει μετατραπεί σε ψηφιακή ή ηλεκτρονική.

2.2 Στάδια & Διαστάσεις Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Όσο αυξάνεται η σημαντικότητα ως προς τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, τόσο και θα αποτυπώνεται σε μεγάλο βαθμό το γεγονός πως υπάρχει μια ευρεία ευθυγράμμιση σε ότι αφορά στην επιχειρηματική στρατηγική και στη στρατηγική που σχετίζεται με την τεχνολογία των πληροφοριών (Matt C. Et al, 2015). Πρόκειται για δυο στρατηγικές που συνενώνονται σε μια, που έχει το χαρακτηρισμό ως «ψηφιακή επιχειρηματική στρατηγική». Ενώ μια ψηφιακή στρατηγική ενοποιεί και ευθυγραμμίζει τη στρατηγική πληροφορικής με τη στρατηγική των επιχειρήσεων, μια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού εμπεριέχει το όραμα, τον προγραμματισμό και την εφαρμογή της οργανωσιακής διαδικασίας αλλαγής.

Παράλληλα, η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί ταυτόχρονα να ασκήσει σημαντική επιρροή και σε διάφορους άλλους τομείς εντός των επιχειρήσεων ή των οργανισμών, καθορίζοντας πρακτικά και στη στρατηγική εκείνη που αφορά στο μετασχηματισμό της (Bharadwaj A., et al., 2013). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να επηρεάσει τόσο το τμήμα της Πληροφορικής, όσο και το τμήμα του Μάρκετινγκ αλλά και του τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και εκείνο της ανάπτυξης των προϊόντων. Τα τμήματα αυτά όμως θα πρέπει να είναι σε θέση ώστε να κατανοήσουν τη σημαντικότητα της ύπαρξης προτεραιοτήτων αλλά και της ιεράρχησης των διαφόρων δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Matt C. Et al, 2015). Αυτό επίσης που θα πρέπει να αναφερθεί είναι πως, το αποτέλεσμα που επέρχεται λόγω των επιπτώσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού, διαφέρει μεταξύ των κλάδων, μιας και οι διάφορες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτούς απευθύνονται σε διαφορετικό καταναλωτικό κοινό.

Όμως, τα στελέχη εκείνα που είναι επιφορτισμένα με την υλοποίηση της διαδικασίας της ανάπτυξης του ψηφιακού μετασχηματισμού και με την εφαρμογή της στρατηγικής του, θα πρέπει να έχουν στη διάθεσή τους και το κατάλληλο εκείνο εργαλείο, μέσα από το οποίο θα κατευθύνονται στις διάφορες περιοχές δράσεις (Bharadwaj A., et al., 2013). Το εργαλείο αυτό επίσης έχει τη δυνατότητα να προσφέρει και τη «χαρτογράφηση», των επιμέρους δραστηριοτήτων του ψηφιακού μετασχηματισμού, μέσα από την οριοθέτηση των διαφόρων προτεραιοτήτων που

αναφέρονται στις δράσεις, που υποχρεωτικά θα πρέπει να υλοποιηθούν (Berghaus S., Back A., 2016). Πρόκειται για το μοντέλου της Ψηφιακής Ωριμότητας (Digital Maturity Model), το οποίο και αποτελείται από ένα πλήθος κριτηρίων καθώς και διαστάσεων, μέσα από τα οποία μπορούν να περιγραφθούν τόσο οι τομείς της δράσης όσο και τα επιμέρους στάδια της ωριμότητας που αφορούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Matt C. Et al, 2015). Τα δυο αυτά στοιχεία μπορούν να περιγράψουν με ακρίβεια το σύνολο της πορείας της εξέλιξης που μια επιχείρηση μπορεί να έχει προς το στόχο της ωριμότητας, με τη χρήση του να γίνει με τους ακόλουθους δυο τρόπους:

- ✓ ο πρώτος τρόπος αναφέρεται στη λειτουργικότητά τους περιγραφικά, αποκαλύπτοντας τις διαστάσεις εκείνες της λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού που απαιτείται να σχεδιασθούν εκ νέου
- ✓ ο δεύτερος τρόπος αναφέρεται στη λειτουργικότητά τους ως προς τις προδιαγραφές που θα πρέπει να πληρούνται, προκειμένου οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί να είναι σε θέση να καθορίσουν και τους διάφορους τρόπους δράσεις ή ακόμη και τις ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτουν, με σκοπό την επίτευξη του στόχου που δεν είναι άλλος από την άφιξη στο στάδιο της ωριμότητας.

Αναφορικά με τις διαστάσεις εκείνες και τα κριτήρια που τίθενται σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, αυτά αφορούν (Berghaus S., Back A., 2016):

- ✓ στο επίπεδο της καινοτομίας των προϊόντων
- ✓ στη στρατηγική που η επιχείρηση υιοθετεί
- ✓ στην εμπειρία που αποκομίζουν οι πελάτες από το σύνολο της διαδικασίας στην οποία και συμμετέχουν
- ✓ από το επίπεδο της ψηφιοποίησης των διαδικασιών
- ✓ από το μέγεθος της οργάνωσης στην οποία μια επιχείρηση έχει προχωρήσει, σχετικά με τον ψηφιακό της μετασχηματισμό
- ✓ από το επίπεδο της συνεργασίας που η επιχείρηση έχει αναπτύξει μεταξύ των τμημάτων της

- ✓ από την τεχνολογία των πληροφοριών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση
- ✓ από την κουλτούρα και την τεχνογνωσία που η επιχείρηση έχει αναπτύξει στα πλαίσια του ψηφιακού της μετασχηματισμού
- ✓ από τη διοίκηση που ασκεί στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού

Τέλος, σχετικά με τα στάδια εκείνα που πρέπει οι επιχειρήσεις να τηρούν, βάσει του μοντέλου της ωριμότητας, προκειμένου να ολοκληρώσουν τη διαδικασία του ψηφιακού τους μετασχηματισμού, αυτά αναφέρονται (Solis B., Szymanski J., 2016):

- ✓ **Στάδιο 1^ο: Business as Usual:** πρόκειται για το στάδιο αυτό κατά το οποίο οι διάφορες επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί παρουσιάζουν ένα υψηλό επίπεδο αποστροφής σε ότι αφορά στην υιοθέτηση διαφόρων μεταβολών ή ακόμη σε αυτό το στάδιο υπάρχει πλήρη άγνοια και απουσία επαρκούς ικανότητας, προκειμένου να διαπιστωθεί η ανάγκη εκείνη για την ύπαρξη εξέλιξης (Berghaus S., Back A., 2016). Σε αυτό το στάδιο οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι επαναπαυμένες σε μια σειρά από παρωχημένα επιχειρηματικά μοντέλα που τηρούν, ενώ και οι όποιες διαδικασίες ακολουθούν δεν παρουσιάζουν παρά ελάχιστα ή ακόμη και μηδενικά περιθώρια για την εισαγωγή πειραματισμών
- ✓ **Στάδιο 2: Present and Active:** πρόκειται για το στάδιο αυτό κατά το οποίο πλέον οι επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη που έχουν ώστε να προχωρήσουν σε έναν ψηφιακό μετασχηματισμό και συνεχίζουν ακόμη να υιοθετούν μια σειρά από πειραματισμούς που αφορούν στην υιοθέτηση διαφορετικών τεχνολογιών, σχετικά με την επίτευξη μιας περαιτέρω εξέλιξης (Solis B., Szymanski J., 2016). Η συνεχής αύξηση του ανταγωνισμού οδηγεί τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ώστε να προβούν στη διερεύνηση για νέα κανάλια, τόσο σε επίπεδο κοινωνικό, όσο και σε επίπεδο ψηφιακό. Παράλληλα, σε αυτό το στάδιο οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε μια διαδικασία μελέτης των εμπειριών που οι πελάτες έχουν, μέσα από την παρακολούθηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης που διαθέτουν.
- ✓ **Στάδιο 3^ο: Formalized:** πρόκειται για το στάδιο εκείνο κατά το οποίο επισημοποιείται και επικυρώνεται η είσοδος της επιχείρησης ή του οργανισμού σε μια ευρεία διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού της (Berghaus S., Back A., 2016). Σε αυτό το στάδιο υπάρχουν τα πρώτα δείγματα που σχετίζονται με τον πειραματισμό στον οποίο η επιχείρηση προβαίνει σε ότι αφορά στις νέες

τεχνολογίες, ενώ λόγω της συλλογής των στοιχείων εκείνων που αφορούν στους πελάτες της εταιρείας, οι αποφάσεις της επιχείρησης έχουν αρχίσει να επηρεάζονται και πλέον υιοθετείται μια στρατηγική που έχει ως επίκεντρο την κάλυψη των όποιων κενών στην αγορά.

- ✓ **Στάδιο 4ο: *Strategic***: πρόκειται για το στάδιο εκείνο κατά το οποίο αναπτύσσεται ένα υψηλό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων αλλά και των μονάδων της επιχείρησης, ώστε στο σύνολό τους να υπάρχει ένας επιμερισμός των δράσεων (Solis B., Szymanski J., 2016). Από αυτή τη συνεργασία μπορούν συνολικά όλα τα τμήματα να έχουν ωφέλεια και παράλληλα, να αναπτυχθούν λύσεις σε μια σειρά από προβλήματα που σε πολλές περιπτώσεις είναι κοινά. Το βασικό πλεονέκτημα σε αυτό το στάδιο είναι πως, για τα ίδια προβλήματα οι λύσεις που θα προκύψουν θα έχουν την ίδια οπτική, ενώ διαμορφώνονται παράλληλα και μια σειρά από στρατηγικές διαδικασίες οι οποίες είναι σε θέση να οριοθετήσουν τους ρόλους των τμημάτων, αλλά και να αναθέσουν τις κατάλληλες εργασίες, πάντοτε με επίκεντρο τους πελάτες της επιχείρησης (Berghaus S., Back A., 2016). Σε αυτό το στάδιο τα στελέχη της επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα να μπορούν να παρακολουθήσουν πιο εμπειριστωμένα τα αποτελέσματα που επέρχονται συνέπεια των τεχνολογικών αλλαγών, μιας και η απόδοση από αυτές τις αλλαγές μπορεί να συσχετισθεί και με τις θέσεις ευθύνης που κατέχουν τα στελέχη, τα οποία είναι και επιφορτισμένα με το επίπεδο της ψηφιακής εξέλιξης της επιχείρησης.
- ✓ **Στάδιο 5ο: *Converged***: πρόκειται για το στάδιο εκείνο όπου, αφού γίνει ο καθορισμός του συνόλου των στρατηγικών πτυχών της διαδικασίας εκείνης που αφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης, στη συνέχεια μπορούν να δημιουργηθούν μια σειρά από ειδικές ομάδες των οποίων το βασικό αντικείμενο θα είναι η οριοθέτηση και επίτευξη στόχων που αφορούν την επιχείρηση, καθώς και τους πελάτες της. Αυτές οι ομάδες έχουν ως βασικό τους αντικείμενο την επιτυχή διαχείριση όλων εκείνων των διαδικασιών μέσα από τις οποίες διαμορφώνεται τόσο η νέα δομή της επιχείρησης, όσο και καθορίζονται οι ρόλοι καθώς και το επίπεδο της τεχνογνωσίας ή και τα επιχειρηματικά μοντέλα που θα υποστηρίζουν τον ψηφιακό αυτό μετασχηματισμό (Solis B., Szymanski J., 2016).

- ✓ **Στάδιο 6^ο: Innovative and Adaptive:** πρόκειται για το τελευταίο αυτό στάδιο στο οποίο υπάρχουν οι πρώτες βασικές ενδείξεις όσον αφορά στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων που επέρχονται στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού. Τα στελέχη της επιχείρησης πλέον αντιλαμβάνονται ποια είναι τα πραγματικά εκείνα οφέλη που επέρχονται συνέπεια του μετασχηματισμού και αρχίζουν να συνειδητοποιούν την πραγματική εκείνη που οδήγησε στην υιοθέτηση μιας σειράς βελτιώσεων που συμβαδίζουν με την τεχνολογική εξέλιξη αλλά και με τις πραγματικές ανάγκες των πελατών (Solis B., Szymanski J., 2016). Το σύνολο της ψηφιακής εμπειρίας που πλέον οι πελάτες αποκομίζουν αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του συνόλου της επιχειρησιακής κουλτούρας, η οποία πλέον ενσωματώνεται σε όλα τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης (Berghaus S., Back A., 2016). Πλέον, η νέα αυτή κουλτούρα είναι σε θέση να επηρεάσει τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα των τμήμα πωλήσεων ή το τμήμα μάρκετινγκ, ή ακόμη και το τμήμα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, το σύνολο της διαδικασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να ασκήσει και σημαντική επίδραση και στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να επιλέγει τα στελέχη της, υιοθετώντας κατάλληλες δράσεις για την προσέλκυση των αντίστοιχων υποψηφίων.

2.3 Βασικές Τεχνολογίες Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Μέσα από τη χρήση των τεχνολογικών εργαλείων μπορεί να εξασφαλισθεί προς τους καταναλωτές η δυνατότητα της απόκτησης ενός μεγαλύτερου βαθμού τόσο ευελιξίας, όσο και κοινωνικότητας καθώς και διασύνδεσης, σε ότι αφορά στον τρόπο με τον οποίο μπορούν μεταξύ τους να αλληλεπιδρούν, αλλά και σε ότι αφορά στις σχέσεις που αποκτούν είτε με τις επιχειρήσεις, είτε με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους (Yushaeva R., 2021). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί πραγματικά ένα πολύ σημαντικό εργαλείο το οποίο και παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται όσον αφορά στην εισαγωγή καινοτομιών, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ενσωματώσουν και να διαχειρισθούν τις εμπειρίες και τις απόψεις των πελατών τους, στο σύνολο της λειτουργίας τους (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021). Αναφορικά με τις βασικές τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται, στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων αυτές εντοπίζονται:

- ✓ στην ευρεία χρήση των υπηρεσιών που προσφέρονται μέσα από την τεχνολογία σε επίπεδο κινητών τηλεφώνων και γενικότερα συσκευών (Rotolo D., Hicks D., Martin R., 2015)
- ✓ στη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ή εναλλακτικά social media, καθώς και στη χρήση των τεχνολογιών «υπολογιστικού νέφους» (cloud). Ειδικά σε ότι αφορά στις τεχνολογίες «υπολογιστικού νέφους», αυτές αφορούν στην κατ' αίτηση διαδικτυακή κεντρική χρήση υπολογιστικών πόρων, με μεγάλη ευελιξία και βαθμό αυτοματοποίησης (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021). Η αποθήκευση, η χρήση δεδομένων και λογισμικού ή ακόμη και υπηρεσιών, παρέχονται μέσα από το διαδίκτυο
- ✓ στη δυνατότητα της ανάλυσης των δεδομένων που αφορούν πελάτες αλλά και ανταγωνιστές και έχουν μεγάλο όγκο. Σε αυτή την περίπτωση πρόκειται για την εξαγωγή, τη στατιστική επεξεργασία, αλλά και την τελική ερμηνεία, ενός πολύ μεγάλου όγκου δεδομένων (Yushaeva R., 2021)
- ✓ στην υιοθέτηση του «διαδικτύου των πραγμάτων» (Internet of Things), το οποίο αναφέρεται στη σύνδεση φυσικών αντικειμένων, μέσω «έξυπνων» αισθητήρων, με το διαδίκτυο για τη συλλογή δεδομένων και την ανάληψη κάποιας δράσης, όπως αλλαγής παραμέτρων ή προειδοποίησης (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021)
- ✓ στις ρομποτικές εφαρμογές και γενικότερα στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών, μέσα από τη χρήση μηχανών που διαθέτουν τον κατάλληλο βαθμό τεχνητής νοημοσύνης, ώστε να μπορούν να εκτελέσουν επαναλαμβανόμενες εργασίες με υψηλό βαθμό αυτονομίας, ανταποκρινόμενες στο περιβάλλον τους, χωρίς καμία επίβλεψη (Rotolo D., Hicks D., Martin R., 2015)
- ✓ στη χρήση της τρισδιάστατης εκτύπωσης (3D Printing), που παρέχει τη δυνατότητα της κατασκευής αντικειμένων μέσω της εναπόθεσης ενός υλικού, το οποίο συνήθως είναι πλαστικό, μέσω κεφαλής εκτύπωσης. Πρόκειται για μια εργασία που είναι άκρως κατάλληλη για τη γρήγορη και με χαμηλό κόστος κατασκευή σύνθετων αντικειμένων, ειδικά στο στάδιο του πειραματισμού (Yushaeva R., 2021)

- ✓ στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, η οποία αποτελεί την επιστήμη εκείνη που στοχεύει στην ανάπτυξη των συστημάτων που μπορούν να αντιληφθούν, να επικοινωνήσουν αλλά και να σκεφτούν ορθολογικά, μέσα από τη χρήση σύνθετων αλγόριθμων και προηγμένων μεθόδων ανάλυσης (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021)
- ✓ στη χρήση πλατφόρμων επιχειρησιακής συνεργασίας, που αποβλέπουν στη βελτιστοποίηση της εταιρικής συνεργασίας μέσω δυνατότητας αποστολής γραπτών μηνυμάτων ή video – κλήσεων, ανταλλαγής πληροφοριών, δεδομένων και αρχείων και επιτρέπουν την απρόσκοπτη απομακρυσμένη εργασία, καθιστώντας τις εταιρείες πιο ενεργές αλλά και ευέλικτες (Rotolo D., Hicks D., Martin R., 2015).

2.4 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Ψηφιακού Μετασχηματισμού

2.4.1 Πλεονεκτήματα Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Τα πλεονεκτήματα που ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις μέσα από τη χρήση των τεχνολογιών, είναι πολλαπλά και επικεντρώνονται τόσο στη διαδικτυακή τους παρουσία, όσο και στο αντίστοιχο μάρκετινγκ αλλά και στην ψηφιακή επικοινωνία που αναπτύσσουν τόσο με πελάτες όσο και με προμηθευτές (Bharadwaj A., et al., 2013). Σε πολύ μεγάλο βαθμό πλέον οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει τη σημαντικότητα αλλά και τη χρηστικότητα των πληροφορικών συστημάτων, που αποβλέπουν τόσο στη βελτίωση της παραγωγής τους, όσο και στην αναβάθμιση των εσωτερικών τους διαδικασιών αλλά και λειτουργιών (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021). Σε κάθε περίπτωση κατά συνέπεια, ενσωματώνοντας οι επιχειρήσεις μια σειρά από ψηφιακές λειτουργίες στην καθημερινότητά τους, μπορούν να απολαμβάνουν ένα πλήθος πολλαπλών ωφελειών αλλά και κινήτρων, που αποβλέπουν στη βιώσιμη ψηφιακή τους ανάπτυξη, καθώς και στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες τους.

Γενικότερα, μέσα από τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εισάγουν σημαντικές καινοτομίες που βελτιώνουν την αποδοτικότητά τους και παράλληλα ενισχύουν τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και προϊόντων (Bharadwaj A., et al., 2013). Παράλληλα, οι ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν το σχεδιασμό και την εφαρμογή νέων επιχειρηματικών μοντέλων, ενώ

μπορούν να συνεισφέρουν και στην επέκταση των παραδοσιακών εκείνων ορίων που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων κλάδων (Rotolo D., Hicks D., Martin R., 2015). Τα σημαντικότερα οφέλη και πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν, μέσα από την υιοθέτηση μιας σειράς τεχνολογικών καινοτομιών, αλλά και μέσα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, έχουν ως εξής:

- ✓ η ανάπτυξη μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής, με τις ψηφιακές τεχνολογίες σε αυτή την περίπτωση να μπορούν να συμβάλλουν αποφασιστικά στην ισχυροποίηση της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στην επιχείρηση και στους πελάτες, διαμορφώνοντας το πλαίσιο μιας βαθύτερης διασύνδεσης (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021). Σε κάθε περίπτωση οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να προσφέρουν μια πλειοψηφία από εργαλεία, προκειμένου να δημιουργηθεί μια διαφοροποιημένη εμπειρία για τους πελάτες, στοχεύοντας με τον τρόπο αυτό στην απόκτηση μεγαλύτερης αίσθησης της ταυτοποίησης αλλά και της αφοσίωσης των πελατών, για ένα συγκεκριμένο brand name.
- ✓ στη δυνατότητα της ανάλυσης των δεδομένων, όπου ως διαδικασία και στρατηγική μπορεί να συμβάλει στο να επιτύχει μια επιχείρηση τους στόχους που θέτει, τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, σχετικά με την ελαχιστοποίηση του κόστους που αφορά στην παραγωγική της διαδικασία, ή ακόμη και στη δυνατότητα της δημιουργίας και προσφοράς υπηρεσιών προς τους πελάτες της, που θα έχουν έναν χαρακτήρα περισσότερο προσωποποιημένο (Rotolo D., Hicks D., Martin R., 2015).
- ✓ στη δυνατότητα της δημιουργίας νέων αγορών, μέσω της ανάπτυξης ζήτησης σε τμήματα εκείνα αγοράς όπου μέχρι εκείνη τη στιγμή η κάλυψη των αναγκών δεν υφίστατο ή δεν είχε αναγνωρισθεί αυτή η ανάγκη από τους ίδιους τους καταναλωτές (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021). Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιούν μια σειρά από επενδύσεις που πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις τόσο σε επίπεδο μάρκετινγκ όσο και σε επίπεδο τεχνολογιών αλλά και επίτευξης μιας πραγματικά υψηλής απόδοσης, για το σύνολο των επιχειρήσεων που υιοθετούν αντίστοιχη στρατηγική (Bharadwaj A., et al., 2013).
- ✓ στην ανάπτυξη διαφόρων συνεργασιών ανάμεσα σε πελάτες αλλά και προμηθευτές, επιδιώκοντας τη βέλτιστη διασύνδεση των μερών αυτών μεταξύ

τους (Rotolo D., Hicks D., Martin R., 2015). Αυτές οι συνεργασίες επιτυγχάνονται μέσα από ψηφιακές πλατφόρμες, με την αξία τους να αυξάνεται σημαντικά καθώς αυξάνεται παράλληλα και το πλήθος όσων συμμετέχουν.

- ✓ τέλος, στη γενικότερη αναβάθμιση του επιχειρηματικού κόσμου, μέσα από το σχεδιασμό αλλά και την εφαρμογή νέων ψηφιακών επιχειρησιακών μοντέλων, τα οποία δημιουργούν πρόσθετη αξία (Bharadwaj A., et al., 2013).

2.4.2 Μειονεκτήματα Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Πέραν ασφαλώς των σημαντικών πλεονεκτημάτων που απορρέουν από την υιοθέτηση μιας στρατηγικής που έχει ως επίκεντρο τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, υπάρχουν και μειονεκτήματα που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν, κατά τη διαδικασία της υιοθέτησης μιας τέτοιας στρατηγικής (Bharadwaj A., et al., 2013). Εκ των βασικότερων μειονεκτημάτων του είναι πως, συνέπεια του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων, σε ορισμένες περιπτώσεις παρουσιάζεται το φαινόμενο της μείωσης σε επίπεδο αριθμού των εργαζόμενων σε όσες επιχειρήσεις επιτελούν εργασίες που έχουν αρκετά επαναλαμβανόμενο χαρακτήρα (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021). Αυτό συμβαίνει συνέπεια της βελτιστοποίησης των διαδικασιών που συνεπάγεται ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε μια επιχείρηση και ασφαλώς συνέπεια της εισαγωγής νέων και καινοτόμων τεχνολογικά εργαλείων, για την υλοποίησή τους.

Εντούτοις θα πρέπει να σημειωθεί πως για το συγκεκριμένο μειονέκτημα υπάρχει και μια σοβαρή επιχειρηματολογία ως προς τη μη ύπαρξή του, μιας και διατυπώνεται η άποψη σχετικά με την υιοθέτηση ευρύτατα μιας στρατηγικής από τις επιχειρήσεις που αποβλέπει στον περιορισμό του λειτουργικού κόστους, μέσα στο οποίο περιλαμβάνεται και το κόστος των εργαζόμενων (Rotolo D., Hicks D., Martin R., 2015). Ειδικά από το 2008 και έπειτα, λόγω της οικονομικής κρίσης, πολλές επιχειρήσεις ήταν εκείνες που ξεκίνησαν να καθιερώνουν αυτοματοποιημένες διαδικασίες σε επίπεδο παραγωγής, στα πλαίσια της μείωσης του κόστους και φυσικά της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων (Bharadwaj A., et al., 2013). Επίσης, ένα ακόμη επιχείρημα είναι και αυτό που αναφέρεται στο γεγονός πως, μπορεί οι επιχειρήσεις να προβαίνουν στη μείωση του λειτουργικού κόστους, με συνέπεια και την περιστολή των λειτουργικών δαπανών όμως, εξελισσόμενες δημιουργούν νέα

τμήματα και νέες θέσεις απασχόλησης, οι οποίες και απαιτούν την πρόσληψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Στη συνέχεια, ένα ακόμη μειονέκτημα που αναφέρεται είναι και αυτό που αφορά στην ύπαρξη ενός πλήθους ψηφιακών κινδύνων που τα άτομα αντιμετωπίζουν, λόγω του σημαντικού βαθμού εισχώρησης των νέων τεχνολογιών στην καθημερινότητά τους (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021). Πλέον σήμερα περισσότερο από ποτέ, οι καθημερινές και όχι μόνο εργασίες που οι επιχειρήσεις και τα άτομα υλοποιούν, γίνονται με τη συνδρομή των νέων τεχνολογικών εργαλείων και εφαρμογών. Επομένως, εάν δεν λαμβάνονται τα απαιτούμενα σε κάθε περίπτωση μέτρα ασφαλείας, αυτό μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση περιστατικών ψηφιακής απάτης, είτε για τις επιχειρήσεις, είτε για τα άτομα ξεχωριστά, με συνέπεια την απώλεια χρημάτων ή ακόμη και σημαντικών προσωπικών δεδομένων, που μπορεί να οδηγήσουν σε εξαιρετικά δυσμενή αποτελέσματα.

2.5 Ψηφιακός Μετασχηματισμός Στην Ελλάδα

Σε ότι αφορά στο επίπεδο του ψηφιακού μετασχηματισμού που έχουν προχωρήσει οι ελληνικές επιχειρήσεις και όχι μόνο στη χώρα, έχουν πραγματοποιηθεί διαχρονικά πολλές μελέτες και έρευνες, μέσα από τις οποίες επιδιώκεται η εξαγωγή μιας σειράς συμπερασμάτων (sepe.gr, 2020). Οι τελευταίες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν, είχαν ως επίκεντρο το βαθμό στον οποίο η πανδημία του Covid – 19, επηρέασε το επίπεδο του ψηφιακού μετασχηματισμού των ελληνικών επιχειρήσεων. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από όλες αυτές τις μελέτες είναι ενδεικτικά και πολύ σημαντικά σχετικά με το κατά πόσο πλέον σήμερα, οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό με καχυποψία ή με επιφυλακτικότητα ή ακόμη εάν έχουν προχωρήσει σε ενέργειες που αποβλέπουν στην υιοθέτησή του ως μια κατάλληλη στρατηγική (ΕΚΤ, 2021).

Σήμερα πλέον, δυο έτη μετά την πανδημία του Covid – 19, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα έχει κατανοήσει και έχει αναλάβει δράσεις που καταδεικνύουν πως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί αν όχι τη μοναδική, τουλάχιστον εκ των βασικότερων δράσεων για την ανάπτυξή τους, σε όλα τα επίπεδα (ΕΚΤ, 2020). Πλέον οι επιχειρήσεις θέτουν ως βασική τους προτεραιότητα την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των ατόμων που απασχολούν, δίνοντας ιδιαίτερη

έμφαση τόσο στην υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογικών καινοτομιών, όσο και στη συνεχόμενη βελτίωση ως προς την παραγωγή και διάθεση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και στην ενίσχυση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Επίσης, λόγω της πανδημίας του Covid – 19, υπήρξε μια πολύ σημαντική αύξηση ως προς τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών, το οποίο ως στρατηγική θεωρήθηκε επιβεβλημένο μιας και δεν ήταν εφικτή η δια ζώσης λειτουργία των επιχειρήσεων (EKT, 2021). Οι ψηφιακές αυτές τεχνολογίες αποτέλεσαν καταλυτικό στοιχείο ως προς την ανάπτυξη και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, με διαφορετικές σε όλες τις περιπτώσεις στρατηγικές που υιοθετήθηκαν, ανάλογα με τους προς επίτευξη στόχους. Ειδικότερα:

- ✓ ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων στόχευε σε μεγάλο βαθμό στην ψηφιακή τους αναβάθμιση, στοχεύοντας στη βελτίωση της ανάπτυξης των αγαθών αλλά και των υπηρεσιών (sepe.gr, 2020)
- ✓ μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι ελληνικές επιχειρήσεις επεδίωξαν να προβούν σε μια αναδιοργάνωση των διαδικασιών και των λειτουργιών τους, βασιζόμενες σε ένα πλήθος ψηφιακών τεχνολογιών και ενισχύοντας τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων τους, όπως επίσης και τα ψηφιακά κανάλια. Σε όλες τις περιπτώσεις ο βασικός στόχος των ελληνικών επιχειρήσεων δεν ήταν άλλο από τη βελτίωση και την ενίσχυση της σχέσης τους με τους πελάτες τους (EKT, 2021).
- ✓ οι ελληνικές επιχειρήσεις επίσης, έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση και στην αναδιοργάνωση των διαδικασιών αλλά και των λειτουργιών τους, μέσα από τη χρήση διαφόρων πληροφοριακών συστημάτων (ERP), κατανοώντας τις πολύτιμες και πολλές πληροφορίες που η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει μέσω αυτών (EKT, 2020)

Επίσης, κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid – 19, οι ελληνικές επιχειρήσεις, καλούμενες να διαχειριστούν τα περιοριστικά μέτρα που επιβλήθηκαν, προέβησαν στην υιοθέτηση μιας σειράς από δράσεων και ενεργειών, με στόχο την απρόσκοπτη συνέχιση της λειτουργίας τους (sepe.gr, 2020). Πιο συγκεκριμένα στο μεγαλύτερο ποσοστό τους οι επιχειρήσεις υιοθέτησαν μεθόδους τηλεργασίας με στόχο τη συνέχιση της απασχόλησης των εργαζομένων τους, όπου αυτό ήταν εφικτό, ενώ σε

πολλές άλλες περιπτώσεις προέβησαν και στην αλλαγή του επιχειρησιακού τους μοντέλου ως προς την παραγωγή των αγαθών ή των υπηρεσιών (ΕΚΤ, 2021).

Τέλος, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που αναφέρεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ελληνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, είναι και το πώς αυτές επεδίωξαν να αντιμετωπίσουν ένα πλήθος προβλημάτων, μέσα από τη χρήση κατάλληλων πρακτικών (ΕΚΤ, 2020). Ειδικότερα, αυτό που επισημαίνεται είναι πως οι ελληνικές επιχειρήσεις υιοθέτησαν μια σειρά από πρακτικές όπως για παράδειγμα ήταν η ενίσχυση των ψηφιακών τους καναλιών, που τους βοήθησαν στην απρόσκοπτη λειτουργία τους, ενώ σε πολύ μεγάλο βαθμό υιοθέτησαν και τακτικές τηλεργασίας. Τέλος, σε πολλές περιπτώσεις οι ελληνικές επιχειρήσεις προέβησαν και σε μια ευρεία αυτοματοποίηση των διαδικασιών τους, σε ότι αφορά στη λήψη των αποφάσεών τους.

2.6 Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Κλάδο των Τραπεζών

Είναι σαφές πως όσα συντελέστηκαν σε επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού τα τελευταία έτη, δεν θα μπορούσαν να μην επηρεάσουν και τον τραπεζικό κλάδο, όπως συνέβη άλλωστε και με το σύνολο των υπολοίπων κλάδων της ελληνικής οικονομίας (Ernst & Yang, 2021). Πρόκειται για τη σημαντικότερη πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσουν το σύνολο των πιστωτικών ιδρυμάτων, μιας και ο μετασχηματισμός τους δεν αναφέρεται μόνο στην αναβάθμισή τους σε ψηφιακό επίπεδο, αλλά αφορά και στο πως θα καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στο συνεχώς αναπτυσσόμενο τεχνολογικά περιβάλλον, μέσα από τη χρήση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών (Deloitte, 2020). Κατά συνέπεια, η υιοθέτηση και μόνο μιας σειράς εφαρμογών ψηφιακής τεχνολογίας αλλά και καινοτομίας, δεν αρκεί ώστε να υπάρξει μια οργανωτική αναδιάρθρωση, αλλά χρειάζεται να υπάρξουν και μεταβολές και προσαρμογές σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, επιχειρησιακών στρατηγικών, καθώς και διαδικασιών (Kutzbach M., Pogach J., 2022).

Η πανδημία του Covid – 19 είναι σαφές πως αποτέλεσε το βασικό λόγο και την αφορμή για την επίσπευση των διαδικασιών που αναφέρονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό των πιστωτικών ιδρυμάτων. Οι διοικήσεις τους, διαβλέποντας τόσο την εξέλιξη της πανδημίας, όσο και το πώς αναμενόταν να εξελιχθούν τα πράγματα μελλοντικά, φρόντισαν να προβούν σε μια σειρά από επενδύσεις που είχαν ως επίκεντρο τις νέες τεχνολογίες και φυσικά την ενσωμάτωση νέων, κλιμακούμενων και

περισσότερο ευέλικτων επιχειρησιακών μοντέλων (Ernst & Yang, 2021). Στα πλαίσια όμως της συνέχισης της επιτάχυνσης των σχεδίων τους αυτών, με επίκεντρο και πυρήνα τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, τα πιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να συνεχίσουν να υιοθετούν αντίστοιχες επενδύσεις, σε ένα πλήθος τομέων όπως είναι:

- ✓ στην αύξηση της ανθεκτικότητας των πιστωτικών ιδρυμάτων, σε ότι αφορά στην ευκινησία τους σχετικά με τη διαμόρφωση και εφαρμογή επιμέρους σχεδίων ως προς τη διαχείριση των κρίσεων αλλά κυρίως, ως προς την απρόσκοπτη επιχειρησιακή τους λειτουργία (Deloitte, 2020). Προκειμένου οι διοικήσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων να ενισχύσουν τη δομή τους, θα πρέπει να σχεδιάσουν ένα πλήθος σεναρίων που θα αποβλέπουν στο πως οι μεταβολές που συντελούνται σε διάφορα επίπεδα, όπως για παράδειγμα στην τεχνολογία, στο εξωτερικό τους περιβάλλον, ή ακόμη και στους κανονισμούς που ισχύουν, μπορούν να προκαλέσουν αναταράξεις στον τρόπο της λειτουργίας τους.
- ✓ στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του κόστους τους, στα πλαίσια της αύξησης της κερδοφορίας τους. Πρόκειται για μια στρατηγική κίνηση που βασίζεται στην ύπαρξη μιας αρκετά ευκίνητης οργανωτικής δομής, το οποίο όμως θα πρέπει παράλληλα να συνδυάζεται και με την ύπαρξη μιας ευέλικτης βάσης κόστους (Ernst & Yang, 2021). Ασφαλώς και αυτή η στρατηγική συνεπάγεται πως, τα πιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να προβούν σε έναν πλήρη επαναπροσδιορισμό των υφιστάμενων δομών κόστους τους, το οποίο αποτελεί και μια πολύ σημαντική ευκαιρία για τη μείωσή του, είτε πρόκειται για λειτουργικό κόστος, είτε για στρατηγικό, είτε ακόμη και για δομικό κόστος. Μέσω αυτής της στρατηγικής οι επιχειρήσεις θα μπορούν να κάνουν μια καλύτερη κατανομή των πόρων τους, επιτυγχάνοντας και μια μεγαλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους.
- ✓ στην αύξηση της εστίασης των πιστωτικών ιδρυμάτων προς τους πελάτες τους, μέσα από τη δημιουργία συνθηκών μακροπρόθεσμης αξίας, προσαρμόζοντας παράλληλα και τα επιχειρηματικά τους μοντέλα (Ernst & Yang, 2021). Με τον τρόπο αυτό τα πιστωτικά ιδρύματα θα παράσχουν στους πελάτες τους τη δυνατότητα της αποτελεσματικότερης διαχείρισης της κρίσης που προκάλεσε η πανδημία του Covid – 19, καθώς και των συνεπειών της, δημιουργώντας νέες ροές εσόδων αλλά και νέους τρόπους που θα προσφέρουν βελτιωμένα προϊόντα αλλά και υπηρεσίες (Deloitte, 2020). Επομένως θα πρέπει τα πιστωτικά ιδρύματα να

εξετάσουν το σύνολο των τρόπων με τους οποίους θα είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τα δεδομένα που έχουν στη διάθεσή τους, προκειμένου να δημιουργήσουν έναν περισσότερο προσωποποιημένο χαρακτήρα στην αξία που προσφέρουν στους πελάτες τους (Kutzbach M., Pogach J., 2022).

Κεφάλαιο 3^ο: Χρηματοπιστωτικό Σύστημα - Τράπεζες: Ψηφιακός Μετασχηματισμός - Αλλαγές στον Τρόπο Λειτουργίας

3.1 Έννοια Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Τραπεζικό Κλάδο

Ο ρόλος που τα πιστωτικά ιδρύματα έχουν καθώς και η λειτουργία τους, χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο πολυπλοκότητας, ενώ δεν απουσιάζει και το πολυσύνθετο της παροχής των υπηρεσιών προς τους πελάτες τους (Bostrom A., Andersson J., 2019). Κατά συνέπεια, λόγω αυτής της ακριβώς της λειτουργίας τους, τα πιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο νομοθετικό

πλαίσιο, ενώ παράλληλα θα πρέπει να συντελούν στη δημιουργία χρήματος αλλά και κινήτρων για επένδυση, προκειμένου να προωθούν τις όποιες αναπτυξιακές δράσεις στο σύνολο της οικονομίας (De Oliveira Santini F., Ladeira J., Sampaio H., Perin G., 2018).

Πλέον σήμερα, στα πλαίσια της ψηφιοποίησης των πιστωτικών ιδρυμάτων, αλλά και τους ψηφιακού τους μετασχηματισμού, αυτό που επιδιώκεται είναι να εξασφαλισθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αυτοματοποίηση των διαδικασιών που συντελούνται εντός των πιστωτικών ιδρυμάτων, παράλληλα όμως και με την ψηφιοποίηση των προγραμμάτων, των δραστηριοτήτων αλλά και των λειτουργιών τους (Khanna S., Martins H. 2021). Πρόκειται για μια πολύ σημαντική και ρηξικέλευθη μεταβολή ως προς τον τρόπο με τον οποίο μέχρι και σήμερα τα πιστωτικά ιδρύματα αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους, μιας και σχεδόν στο σύνολό τους, οι τραπεζικές συναλλαγές πραγματοποιούνται μέσα από τη χρήση του διαδικτύου αλλά και μέσα από το πλήθος των εφαρμογών και των πλατφόρμων που τα ίδια τα πιστωτικά ιδρύματα έχουν δημιουργήσει.

Επίσης, από την πλευρά των πελατών, υπάρχει πλέον σήμερα η δυνατότητα της άντλησης ενός πλήθους πληροφοριών σχετικά με τους τραπεζικούς τους λογαριασμούς μέσα από τη χρήση του διαδικτύου, το οποίο αποτελεί και το πλέον δημοφιλές και χρήσιμο εργαλείο, για την πραγματοποίηση των συναλλαγών (Bostrom A., Andersson J., 2019). Επίσης, το βασικό πλεονέκτημα που εξασφαλίζεται για τους πελάτες είναι πως μπορούν αυτές οι πληροφορίες μπορούν να ανταλλάσσονται σε εξαιρετικά υψηλή ταχύτητα, χωρίς να καθίσταται αναγκαία η φυσική παρουσία των πελατών στα καταστήματα των πιστωτικών ιδρυμάτων. Ειδικά ως προς το τελευταίο αυτό πλεονέκτημα, αυτό που εξασφαλίζεται είναι πως μπορεί να εξοικονομηθεί σημαντικός χρόνος αλλά και κόστος, σχετικά με την υλοποίηση των διαδικασιών καθώς και των ενεργειών (Laurent M. P., Plantefevre O., Tejada M., 2020).

Τέλος, σε ότι αφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό των πιστωτικών ιδρυμάτων, αυτό που διαπιστώνεται είναι πως το βασικό συστατικό της στοιχείο είναι η δια – συνδεσιμότητα που υπάρχει, με τα διαφορετικά αλλά και πολυάριθμα συστήματα να έχουν τη δυνατότητα της μεταξύ τους επικοινωνίας, της αλληλεπίδρασής τους, καθώς και της ανταλλαγής δεδομένων και πληροφοριών, ανεξάρτητα από την υποδομή, το είδος, καθώς και το σύστημα της λειτουργίας τους

(De Oliveira Santini F., Ladeira J., Sampaio H., Perin G., 2018). Καταργώντας τα όποια φυσικά όρια, ο τρόπος της επικοινωνίας των πελατών με τα πιστωτικά ιδρύματα θα είναι περισσότερο αποτελεσματικός και «ελεύθερος», μιας και δεν θα υπάρχουν οι όποιοι τεχνολογικοί περιορισμοί, που θα παρεμποδίζουν την επικοινωνία με τους πελάτες τους, σε όποιο σημείο αυτοί και εάν βρίσκονται. Κάτι τέτοιο ασφαλώς συμβάλει στην καλύτερη επικοινωνία, αλλά πολύ περισσότερο συμβάλει και στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους και φυσικά στην καλύτερη προσέγγιση ως προς την αγορά τραπεζικών υπηρεσιών (Laurent M. P., Plantefevre O., Tejada M., 2020).

3.2 Πυλώνες Ψηφιακού Μετασχηματισμού Τραπεζικού Κλάδου

Σε ότι αφορά στη διαδικασία που τηρείται στα πλαίσια της ψηφιοποίησης και του μετασχηματισμού ενός πιστωτικού ιδρύματος, αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι πως σε καμία περίπτωση δεν παρουσιάζουν ισχυρές ομοιότητες μεταξύ τους (Diener F., Spacek M., 2021). Πιο συγκεκριμένα, οι διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα πιστωτικά ιδρύματα εντοπίζονται κυρίως στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής που κάθε ένα εξ αυτών υιοθετεί, βάσει των δυνατοτήτων εξέλιξης που παρουσιάζει αλλά και βάσει της θέσης και του μεριδίου που κατέχει συνολικά στην αγορά (Haralayya B., 2021). Αυτό που σε κάθε περίπτωση επιχειρείται είναι να πραγματοποιηθεί μια αναδιανομή και αναδιαμόρφωση, μέσα από την υιοθέτηση μιας σειράς λύσεων και προτάσεων, που θα προσφέρουν τις βέλτιστες υπηρεσίες τραπεζικών προϊόντων στους καταναλωτές και παράλληλα θα αυξήσουν και το επίπεδο της ικανοποίησής τους (Ananda S., Devesh S., Al Lawati M., 2020). Στα πλαίσια γενικά της υιοθέτησης δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό κλάδο αυτό που διαπιστώνεται είναι πως αυτός θα πρέπει να αντιμετωπισθεί ως μια ολοκληρωμένη στρατηγική συνολικά, που θα αφορά την οργανωτική δομή του κάθε πιστωτικού ιδρύματος.

Γενικότερα, σε ότι αφορά στη διαμόρφωση αλλά και στην εφαρμογή μιας στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού, αυτό που επισημαίνεται είναι πως υπάρχουν τέσσερις βασικοί πυλώνες επί των οποίων και θα πρέπει το οικοδόμημα αυτό να σχεδιασθεί. Οι πυλώνες αυτοί έχουν ως εξής:

✓ **1^{ος} Πυλώνας: Οι εμπειρίες των καταναλωτών**

Οι καταναλωτές στη σημερινή εποχή εμφανίζουν έναν πολύ υψηλό βαθμό επιρροής από έναν μεγάλο αριθμό ευκολιών που τους προσφέρει το διαδίκτυο, αλλά και η δυνατότητα που υπάρχει για την υλοποίηση των εργασιών τους, με μεγάλη ταχύτητα (Haralayya B., 2021). Αυτός άλλωστε είναι και ο λόγος για τον οποίο οι πελάτες των πιστωτικών ιδρυμάτων εμφανίζουν ολοένα και μεγαλύτερη απαίτηση από αυτά, για να καλύπτουν τις ανάγκες τους άμεσα και αποτελεσματικά (Diener F., Spacek M., 2021). Ειδικότερα, σήμερα οι απαιτήσεις των καταναλωτών από τα πιστωτικά ιδρύματα έχουν σε μεγάλο βαθμό επηρεασθεί και από το πώς έχει διαμορφωθεί η καθημερινότητά τους. Μέσα σε ελάχιστο χρονικό διάστημα οι περισσότερες από τις εργασίες ή τις αγορές που επιθυμούν έχουν πραγματοποιηθεί και κάτι αντίστοιχο αναμένουν σήμερα και από τα πιστωτικά ιδρύματα να πραγματοποιείται (Mbama I., Ezerue O., 2018).

Οι πελάτες απαιτείται να αποτελούν το επίκεντρο του συνόλου των διαδικασιών των πιστωτικών ιδρυμάτων και κυρίως, απαιτείται όλες οι ενέργειες να αποβλέπουν στο πως θα βελτιωθεί το επίπεδο της εξυπηρέτησής τους (Ananda S., Devesh S., Al Lawati M., 2020). Αυτό που πρέπει σε κάθε περίπτωση να γίνει είναι να αυξηθεί ο βαθμός απλούστευσης των διαδικασιών και των εργασιών που ένας πελάτης επιθυμεί να υλοποιήσει μέσω της επίσημης ιστοσελίδας ενός πιστωτικού ιδρύματος, η οποία θα μπορούσε να είναι χωρισμένη σε διαφορετικές και ευδιάκριτες μεταξύ τους ενότητες. Παράλληλα, οι ιστοσελίδες των πιστωτικών ιδρυμάτων επίσης θα μπορούσαν να διαθέτουν ακόμη πιο εύκολη πρόσβαση στους πελάτες, ενώ και η άντληση των όποιων στοιχείων για τους πελάτες τους θα μπορούσε να γίνει με πιο απλό τρόπο (Mbama I., Ezerue O., 2018). Σε κάθε περίπτωση, αυτό που οι καταναλωτές επιθυμούν είναι να απαιτείται η συμπλήρωση όσο το δυνατόν λιγότερων πεδίων, προκειμένου τα άτομα να πραγματοποιούν τις καθημερινές τους ανάγκες άμεσα, όπως είναι για παράδειγμα οι πληρωμές, ώστε να αποκτήσει το σύνολο της διαδικασίας μεγαλύτερη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα.

✓ 2^{ος} Πυλώνας: Δύναμη των δεδομένων

Πρόκειται για τον πυλώνα εκείνο που παρέχει τη δυνατότητα στα πιστωτικά ιδρύματα για να αναλύουν το σύνολο των δεδομένων που έχουν στη διάθεσή τους ως προς τους πελάτες τους, ώστε να μελετήσουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, την καταναλωτική τους συμπεριφορά (Haralayya B., 2021). Μέσα επομένως από την

άντληση αρχικά και κατόπιν από την ανάλυση των διαθέσιμων πληροφοριών, για τους πελάτες τους, τα πιστωτικά ιδρύματα έχουν τη δυνατότητα της μεταβολής και αναπροσαρμογής των προϊόντων και των υπηρεσιών τους επιδιώκοντας την επίτευξη δυο βασικών στόχων: ο ένας αφορά στην κάλυψη των αναγκών των πελατών και στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίησή τους (Mbama I., Ezerue O., 2018). Ο δεύτερος αφορά στην αύξηση της κερδοφορίας τους, με παράλληλη όμως εξασφάλιση ότι οι πελάτες τους θα προβαίνουν στην εξόφληση των όποιων χορηγήσεων λαμβάνουν, χωρίς να τίθεται εν αμφιβόλω η ικανότητα των δανειοληπτών να αποπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους.

Μέσα από την τήρηση μιας τέτοιας διαδικασίας μπορούν τα πιστωτικά ιδρύματα να αναπτύξουν μια περισσότερο στοχευμένη στρατηγική που θα αφορά στην προώθηση των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών τους, προσελκύνοντας όμως εκείνη την ομάδα των πελατών που επιθυμούν, βάσει των στόχων που θέτουν (Ananda S., Devesh S., Al Lawati M., 2020). Παράλληλα, μπορούν να δημιουργηθούν και εκείνα τα αντίστοιχα σχέδια που χρησιμεύουν για την αντιμετώπιση των δυσμενών καταστάσεων, προκειμένου να διατηρήσουν αναλλοίωτο ως προς τον αριθμό του, το καταναλωτικό τους κοινό. Τέλος, μέσα από τη μελέτη του συνόλου των δεδομένων που συλλέγονται, τα πιστωτικά ιδρύματα, ειδικά σε ότι αφορά τη χορήγηση επιχειρηματικών προϊόντων, μπορούν να παράσχουν πιο αποτελεσματικές και προσαρμοσμένες λύσεις για τις ανάγκες αυτών των πελατών, τους, προωθώντας μια σειρά από εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

✓ 3^{ος} Πυλώνας: Μοντέλο λειτουργίας

Το σύνολο των καταναλωτών επιδιώκουν συνεχώς να προσαρμόζουν τόσο τις επιθυμίες όσο και τις απαιτήσεις τους, βάσει των αναγκών που παρουσιάζουν σε κάθε δεδομένη στιγμή (Diener F., Spacek M., 2021). Για το λόγο αυτό και τα πιστωτικά ιδρύματα καλούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα να αναπροσαρμόζουν τα μοντέλα της λειτουργίας που χρησιμοποιούν, προκειμένου αφενός να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών τους και αφετέρου να επιτυγχάνουν τους στόχους που σε κάθε περίπτωση θέτουν (Ananda S., Devesh S., Al Lawati M., 2020). Το πρώτο μοντέλο λειτουργίας που χρησιμοποιείται είναι και αυτό που αναφέρεται στην επιδίωξη ενός ψηφιακού μετασχηματισμού των πιστωτικών ιδρυμάτων, το οποίο όμως βρίσκεται

σε πρώιμο στάδιο. Σε αυτό το μοντέλο, αυτό που επιχειρείται είναι να υπάρξει μια συνολική επανεκπαίδευση των εργαζόμενων στα πιστωτικά ιδρύματα, μέσα από την ανάπτυξη κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων, τα οποία θα σχεδιασθούν και θα εφαρμοσθούν από εξωτερικούς συνεργάτες.

Το δεύτερο μοντέλο αναφέρεται στο σχεδιασμό μιας οργανωτικής δομής η οποία θα έχει έναν περισσότερο περίπλοκο χαρακτήρα, απευθυνόμενη στη δημιουργία και λειτουργία μιας νέας επιχειρηματικής ομάδας εντός του πιστωτικού ιδρύματος (Haralayya B., 2021). Ο βασικός στόχος αυτής της ομάδας θα είναι να δημιουργήσει μια όσο το δυνατόν καλύτερη εμπειρία για τους πελάτες, μέσα από τη χρήση των τεχνολογικών καινοτομιών από το πιστωτικό ίδρυμα, στα πλαίσια του ψηφιακού του μετασχηματισμού (Mbama I., Ezerue O., 2018). Επίσης, σε ότι αφορά στην υιοθετούμενη στρατηγική των προσλήψεων που το πιστωτικό ίδρυμα θα υιοθετήσει, αυτή θα βασίζεται στα πρότυπα και στα πλαίσια που αφορούν και τη διαδικασία που τηρείται σχετικά με την επανεκπαίδευση των εργαζόμενων. Τέλος, σχετικά με το μοντέλο αυτό, προβλέπεται σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμη και η δημιουργία ή η διαμόρφωση ενός νέου εργασιακού χώρου, ο οποίος και θα συντελέσει στην ενθάρρυνση της καινοτομίας και της συνεργατικότητας των εργαζόμενων, στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του πιστωτικού ιδρύματος (Ananda S., Devesh S., Al Lawati M., 2020).

Το τρίτο μοντέλο είναι αυτό που αναφέρεται στην εστίαση από την πλευρά των πιστωτικών ιδρυμάτων, στην απόκτηση νέων πελατών, στους οποίους θα προσφέρουν ένα νέο διαφορετικό και κυρίως ψηφιακό προϊόν ή υπηρεσία. Πρακτικά πρόκειται για τη δημιουργία ενός νέου πιστωτικού ιδρύματος το οποίο θα είναι αμιγώς ψηφιακό και το οποίο θα προσφέρει πλήρως εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες (Diener F., Spacek M., 2021). Το μόνο μειονέκτημα του συγκεκριμένου μοντέλου εντοπίζεται στην παράλληλη ύπαρξη ενός αντίστοιχου παραδοσιακού μοντέλου λειτουργίας του πιστωτικού ιδρύματος, το οποίο θα προκαλέσει προβλήματα σε ότι αφορά στη μετακίνηση των «πιστών» πελατών προς το νέο αυτό δημιούργημα, από το παραδοσιακό.

✓ 4^{ος} Πυλώνας: Ψηφιακή οργάνωση

Ο τέταρτος και τελευταίος πυλώνας είναι αυτός που αφορά στις προϋποθέσεις εκείνες που θα πρέπει να συντρέχουν, ώστε σε οργανωσιακό επίπεδο να δημιουργηθεί

ένα πλήρες και αποτελεσματικό ψηφιακό πιστωτικό ίδρυμα (Ananda S., Devesh S., Al Lawati M., 2020). Τόσο οι διαδικασίες της εργασίας που θα πρέπει να διέπονται από ευελιξία, όσο και ο τρόπος της χρηματοδότησης των πελατών, καθώς και το σύνολο της οργανωτικής κουλτούρας καλούνται να αναπροσαρμοσθούν (Haralayya B., 2021). Ασφαλώς και μια τέτοια μεταβολή ενέχει ένα πολύ υψηλό ποσοστό ρίσκου και κινδύνου, όμως σε κάθε περίπτωση το κίνητρο που υπάρχει είναι πολύ ισχυρό μιας και τα κέρδη που μπορεί ένα πιστωτικό ίδρυμα να αποκτήσει από αυτό το μετασχηματισμό μπορεί να αφορούν και στα επίπεδα του 20% αύξηση επί των κερδών ή ακόμη και 30% μείωση επί του λειτουργικού τους κόστους.

3.3 Ψηφιακά Κανάλια Τραπεζικού Κλάδου

Τα διαθέσιμα ψηφιακά κανάλια που υπάρχουν στον τραπεζικό κλάδο, με σκοπό των προώθηση των υπηρεσιών και των προϊόντων τους στους πελάτες τους, συνοψίζονται στα εξής:

- ✓ παροχή τραπεζικών υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση των εφαρμογών του διαδικτύου (Berman J., Bell R., 2011). Πρόκειται για το ευρύτερα γνωστό και διαδεδομένο internet banking, που αποτελεί σήμερα αναπόσπαστο τμήμα των παρεχόμενων από τα πιστωτικά ιδρύματα υπηρεσιών. Σχεδόν στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι πελάτες των πιστωτικών ιδρυμάτων διαθέτουν πρόσβαση στην πλατφόρμα του internet banking είτε από κάποιο επιτραπέζιο ηλεκτρονικό υπολογιστή, είτε από το κινητό τους τηλέφωνο είτε από οποιαδήποτε άλλη συσκευή (De Oliveira Santini F., Ladeira J., Sampaio H., Perin G., 2018). Μέσα από τη χρήση του internet banking καλύπτεται ένα εξαιρετικά σημαντικό τμήμα του όγκου των συναλλαγών που πραγματοποιούνται, με πολύ μικρότερο κόστος.
- ✓ παροχή τραπεζικών υπηρεσιών μέσα από τη χρήση του τηλεφώνου. Πρόκειται πρακτικά για την εφαρμογή του phone banking, όπου μέσα από τη χρήση του οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα, ανεξάρτητα εάν διαθέτουν πρόσβαση στο internet banking ή όχι, να μπορούν να λάβουν την εξυπηρέτηση που επιθυμούν από κάποιο εκπρόσωπο του πιστωτικού ιδρύματος, σύμφωνα με το διαθέσιμο ωράριο του εκάστοτε τηλεφωνικού κέντρο (De Oliveira Santini F., Ladeira J., Sampaio H., Perin G., 2018). Μέσα από τη χρήση του ανωτέρω ψηφιακού καναλιού υπάρχουν και πελάτες, που έχουν αποκτήσει έναν υψηλότερο βαθμό εξοικείωσης, που

πραγματοποιούν και τις ηλεκτρονικές τους συναλλαγές, κάνοντας χρήση του αυτοματοποιημένου συστήματος που η εφαρμογή phone banking διαθέτει.

- ✓ χρήση μιας σειράς τραπεζικών υπηρεσιών, μέσα από τα κινητά τηλέφωνα ή άλλες συσκευές που υπάρχουν (Berman J., Bell R., 2011). Πρακτικά πρόκειται για το mobile banking, μέσω του οποίου οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα, αφού αποθηκεύσουν την αντίστοιχη εφαρμογή στην κινητή τους συσκευή, είτε να πλοηγηθούν, είτε και να πραγματοποιήσουν τις συναλλαγές που επιθυμούν άμεσα και σε ελάχιστο χρόνο. Το mobile banking παρουσιάζει πολλές και σημαντικές ομοιότητες και με το internet banking.
- ✓ χρήση των αυτόματων μηχανών ATM και APS, τα οποία είναι τοποθετημένα είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό μέρος των καταστημάτων των πιστωτικών ιδρυμάτων (De Oliveira Santini F., Ladeira J., Sampaio H., Perin G., 2018). Τα ATMs έχουν δημιουργηθεί προκειμένου να προσφέρουν τα πιστωτικά ιδρύματα στους πελάτες τους τη δυνατότητα της συνεχούς εξυπηρέτησής τους, μέσα από τη χρήση ενός λειτουργικού συστήματος που προσφέρει τη δυνατότητα της πραγματοποίησης εκείνων των συναλλαγών που χαρακτηρίζονται ως συνεχείς και πιο χρήσιμες. Από την άλλη πλευρά, τα APS είναι τοποθετημένα εντός των καταστημάτων των πιστωτικών ιδρυμάτων και ο λόγος της δημιουργίας τους εντοπίζεται στην εξυπηρέτηση μιας σειράς από συναλλαγές που δεν είναι εφικτό να υλοποιηθούν σε κάποιο ATM, αποφεύγοντας παράλληλα και την οποία επαφή των καταναλωτών με το χώρο των ταμείων.

3.4 Ψηφιακός Μετασχηματισμός Τραπεζών & Σχέση με τους Πελάτες

Ένα πολύ μεγάλο μέρος των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών έχουν υποστεί σημαντικές μεταβολές συνέπεια του ψηφιακού μετασχηματισμού των πιστωτικών ιδρυμάτων, που έχει μεταβάλει ριζικά τον τρόπο λειτουργίας του συνόλου του τραπεζικού κλάδου (Scott V., Van Reenen J., Zachariadis M., 2017). Μια σειρά από μέσα και εργαλεία, όπως είναι για παράδειγμα η ρομποτική ή η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση, χρησιμοποιούνται με στόχο τη ριζική αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων αλλά και του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες (Mattila S., 2021). Παρά τον σημαντικό θετικό αντίκτυπο που μπορεί να έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τρόπο

λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων εντούτοις τα τελευταία έτη παρατηρήθηκε ένα έλλειμμα εμπιστοσύνης από τους πελάτες, τόσο έναντι των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, όσο και έναντι του συνόλου του τραπεζικού κλάδου.

Το ερώτημα που τίθεται αφορά στο κατά πόσο οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, μπορούν να επιτύχουν μέσα σε έναν κόσμο που αναπτύσσεται συνεχώς και ο οποίος έχει έντονα χαρακτηριστικά ψηφιοποίησης (Japparova I., Rupeika – Aroga R., 2017). Παράλληλα, προκύπτει και το ζήτημα κατά πόσο οι ψηφιακές υπηρεσίες των πιστωτικών ιδρυμάτων μπορούν να συμβαδίσουν και με το επίπεδο της ψηφιακής καινοτομίας που οι πελάτες αυτών απαιτούν και επιθυμούν, χωρίς παράλληλα να τίθεται σε κίνδυνο η ασφάλεια των προσωπικών τους δεδομένων, αλλά και των υπηρεσιών που λαμβάνουν και γενικότερα, κατά πόσο μπορεί να αναπτυχθεί μια ισχυρή σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στους πελάτες και στα πιστωτικά ιδρύματα (Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H. Saal M., 2021).

Αρχικά, αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι πως, ο κλάδος των τραπεζών ανέκαθεν αποτελούσε έναν τομέα δραστηριότητας που παρουσίαζε υστέρηση σχετικά με την αφομοίωση των μεταβολών σε επίπεδο ψηφιακών υπηρεσιών, συνέπεια του αργού ρυθμού που ακολουθούσε, αλλά πολύ περισσότερο, συνέπεια των αυστηρών κανονισμών καθώς και των συστημάτων που χρησιμοποιούνταν από τα διευθυντικά στελέχη που λάμβαναν τις αποφάσεις και τα οποία δεν διακρίνονταν για την ευελιξία τους (Bostrom A., Andersson J., 2019). Σήμερα όμως πλέον τα πιστωτικά ιδρύματα έχουν στραφεί στην πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων σε επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού, αυτοματοποιώντας ένα πλήθος από επιχειρηματικές τους διαδικασίες και διεργασίες, μέσα από τη χρήση για παράδειγμα των εφαρμογών της τεχνητής νοημοσύνης.

Παρά τις σημαντικές όμως προσπάθειες που συντελούνται τον τελευταίο καιρό σε ότι αφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό των πιστωτικών ιδρυμάτων, εντούτοις υπάρχει ακόμη χρονική υστέρηση αναφορικά με την εκπλήρωση των προσδοκιών των πελατών και την κάλυψη των καθημερινών τους αναγκών (Scott V., Van Reenen J., Zachariadis M., 2017). Αυτό συμβαίνει διότι, ακόμη και σήμερα σε αρκετές περιπτώσεις, δεν υπάρχει άνετη και απρόσκοπτη πρόσβαση των πελατών στους τραπεζικούς τους λογαριασμούς και στο πλήθος των συναλλαγών, μέσα από τη χρήση των κινητών συσκευών (Japparova I., Rupeika – Aroga R., 2017). Επίσης, σε

αρκετές περιπτώσεις οι καταναλωτές πρέπει να πραγματοποιήσουν τις συναλλαγές τους κάνοντας χρήση και εφαρμογών που δεν έχουν αναπτυχθεί σωστά και κατάλληλα, με αποτέλεσμα να υπάρχει υστέρηση τόσο σε επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών όσο και σε επίπεδο ασφάλεια των συναλλαγών (Bostrom A., Andersson J., 2019).

Σήμερα υπάρχουν πολλές ψηφιακές υπηρεσίες, όπως είναι για παράδειγμα τα κινητά πορτοφόλια ή τα εμβάσματα και οι πληρωμές, ή ακόμη και οι συναλλαγές «πρόσωπο με πρόσωπο», που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους χρήστες, για το σύνολο των πιστωτικών ιδρυμάτων (Mattila S., 2021). Όμως, τα πιστωτικά ιδρύματα εξακολουθούν να θεωρούν πως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά μόνο τα συστήματα που λειτουργούν εντός αυτών, καθώς και τις ενδοεταιρικές τους εργασίες και όχι τόσο τους πελάτες τους. Πρόκειται για μια εσφαλμένη νοοτροπία, η οποία παράλληλα δεν μπορεί να ξεπερασθεί συνέπεια του φόβου που υπάρχει σε ότι αφορά στο γεγονός πως οι νέες τεχνολογίες θα οδηγήσουν στην ύπαρξη απειλών σε επίπεδο ασφάλειας (Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H. Saal M., 2021). Είναι εξαιρετικά σημαντικό το σφάλμα να υπάρχει επισκίαση της συμπεριφοράς των καταναλωτών και των πελατών των πιστωτικών ιδρυμάτων, λόγω αυτού του φόβου και της ανασφάλειας που υπάρχει από τις διοικήσεις τους.

Οι μεταβολές που παρουσιάζουν οι πελάτες στη συμπεριφορά τους, μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία μιας νέας γενιάς καινοτομιών στα πιστωτικά ιδρύματα, αλλά κυρίως να οδηγήσουν στη δημιουργία μιας νέας γενιάς πιστωτικών ιδρυμάτων (Jarrarova I., Rupeika – Aroga R., 2017). Πρόκειται για πιστωτικά ιδρύματα, όπως για παράδειγμα η Revolut, που προσφέρουν τη δυνατότητα της κάλυψης των αναγκών δυσαρεστημένων πελατών, οι οποίοι επιθυμούν να πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους από οποιοδήποτε πιστωτικό ίδρυμα, χωρίς προμήθειες και άμεσα. Είναι σαφές πως, τα νέας γενιάς πιστωτικά ιδρύματα, βασίζονται τη λειτουργία και τις υπηρεσίες τους, στον ψηφιακό μετασχηματισμό σε όλους τους τομείς τους (Scott V., Van Reenen J., Zachariadis M., 2017). Η καινοτομία τους εντοπίζεται στο ότι μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες τους σύγχρονες ψηφιακές υπηρεσίες και παράλληλα απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη που οι τελευταίοι τους δίνουν, προσφέροντάς τους υψηλά κέρδη και μερίδιο στην αγορά.

Επίσης, τα τελευταία έτη αυξάνεται ολοένα και περισσότερο το επίπεδο της επίγνωσης που έχουν πελάτες αναφορικά με τα προσωπικά τους δεδομένα που τηρούν

τα πιστωτικά ιδρύματα, για τα οποία δεν έχουν πρόβλημα να τα χρησιμοποιούν, λαμβάνοντας όμως αντίστοιχα ένα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών από την πλευρά τους, βάσει των προσδοκιών που έχουν (Mattila S., 2021). Ακόμη ένα στοιχείο είναι και ότι οι πελάτες των πιστωτικών ιδρυμάτων εμφανίζουν προσδοκίες αναφορικά με τη λήψη εκείνων των συμβουλών και των πληροφοριών για τα διαθέσιμα προϊόντα και τις υπηρεσίες, που τους προσφέρονται από τα πιστωτικά ιδρύματα, ώστε να έχουν ακόμη μεγαλύτερη και πιο εύκολη πρόσβαση στις επιμέρους τραπεζικές εφαρμογές (Japparova I., Rupeika – Aroga R., 2017). Αυτό που πρακτικά αναμένουν από τα πιστωτικά ιδρύματα είναι, να τους παρέχουν πλήρη ενημέρωση σχετικά με τις τιμές των επιτοκίων, ή με παροχή δανείων ή και πιστωτικών καρτών και γενικότερα, προϊόντων επενδυτικού χαρακτήρα και ενδιαφέροντος, ώστε μέσα από αυτή την ενημέρωση να διαμορφώσουν και την αντίστοιχη οικονομική τους κατάσταση (Bostrom A., Andersson J., 2019).

Τέλος, η τεχνολογία που εφαρμόζεται και αφορά μεγάλου όγκου δεδομένα παρέχει σημαντικές ευκαιρίες στα πιστωτικά ιδρύματα ώστε αυτά να καταφέρουν να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό στο κλάδο τους, εάν τις χρησιμοποιήσουν προς όφελος τους (Scott V., Van Reenen J., Zachariadis M., 2017). Η μετεγκατάσταση δεδομένων σε μια πλατφόρμα υπολογιστικού νέφους (cloud computing) παρέχει τη δυνατότητα σε όλους τους πελάτες ώστε αυτοί να έχουν μια περισσότερο σφαιρική και αναλυτική εικόνα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και παράλληλα, τα πιστωτικά ιδρύματα να αποκτήσουν μια σημαντική γνώση την οποία θα έχουν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν για να αυξήσουν το επίπεδο της εξυπηρέτησης και να δημιουργήσουν περισσότερη αξία από πληροφορίες που ήδη έχουν στην κατοχή τους (Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H. Saal M., 2021).

Με όλα τα διαθέσιμα στοιχεία για τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, οι πελάτες αναμένουν από τα πιστωτικά ιδρύματα να έχουν γνώση αναφορικά με την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών που θα ικανοποιούν κάθε δυνατή οικονομική ανάγκη των πελατών (Mattila S., 2021). Η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση δίνουν τη δυνατότητα στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες να εξατομικεύσουν μηνύματα μάρκετινγκ που πραγματικά αντηχούν και φτάνουν μέχρι τους καταναλωτές και οδηγούν σε έσοδα (Bostrom A., Andersson J., 2019).

Κεφάλαιο 4^ο: Νέο Τραπεζικό Μοντέλο Λειτουργίας

4.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε εκτενώς, η πανδημία του Covid – 19 προκάλεσε πολλαπλές επιδράσεις στο σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας, επηρεάζοντας αναπόφευκτα και το χρηματοπιστωτικό σύστημα, το οποίο έπειτα από την κρίση του 2008, δοκιμάστηκε για μια ακόμη φορά σε μεγάλο βαθμό (Chen H, Qian W, Wen Q., 2020). Οι επιπτώσεις της πανδημίας υπήρξαν και σε ορισμένες περιπτώσεις εξακολουθούν να υπάρχουν, σε πολλές και διαφορετικές εκφάνσεις των οικονομιών. Επήλθε μια σημαντική μείωση της ζήτησης σε διάφορα αγαθά και υπηρεσίες και παράλληλα, μειώσεις παρουσίασε και η παγκόσμια παραγωγή και κατ' επέκταση και οι εμπορικές συναλλαγές (Barua S., 2020). Επίσης, υπήρξε σημαντική αύξηση της ανεργίας και των μη εξυπηρετούμενων

δανείων και γενικότερα τα πιστωτικά ιδρύματα κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν μια πολύ σοβαρή κρίση, της οποίας το τέλος δεν μπορούσαν να γνωρίζουν ή και να ελέγξουν, μιας και επρόκειτο για μια υγειονομική και όχι αμιγώς οικονομική δυσχερή συνθήκη.

Οι περισσότερες ερευνητές στις μελέτες που πραγματοποίησαν επεσήμαναν το γεγονός πως, οι επιπτώσεις της πανδημίας του Covid – 19 θα μπορούσαν να προκαλέσουν σημαντικά προβλήματα σε επίπεδο επιβίωσης και βιωσιμότητας των πιστωτικών ιδρυμάτων, διαταράσσοντας τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα, αλλά και τη ρυθμιστική πειθαρχία και ασφάλεια που τα τελευταία έτη διέκρινε αγορές και οικονομίες (Park C, Villafuerte J., Abiad A., 2020). Το πλέον σοβαρό πλήγμα το δέχθηκαν τα πιστωτικά ιδρύματα μιας και οι κίνδυνοι που είχαν να διαχειρισθούν ήταν πολλαπλοί και αφορούσαν τόσο τους κινδύνους ρευστότητας, όσο και τους κινδύνους των επιτοκίων, αλλά και τους πιστωτικούς κινδύνους ή τους κινδύνους της αγοράς. Το σύνολο αυτών των κινδύνων ήταν σε θέση να προκαλέσει σημαντικές αρρυθμίες στις οικονομίες και να διαταράξει τη σχέση ανάμεσα στους ιδιώτες και στις κυβερνήσεις τους (IMF, 2020).

Αυτό που πρέπει επίσης να επισημανθεί είναι πως, σημαντικές διαφοροποιήσεις παρουσιάζονταν ως προς τους κινδύνους και το επίπεδό τους, που τα πιστωτικά ιδρύματα θα έπρεπε να διαχειρισθούν, ανάλογα με το εάν επρόκειτο για μια χώρα αναπτυσσόμενη ή για μια χώρα αναπτυγμένη (Bagua S., 2020). Αυτό ως άποψη διαπιστώθηκε από το γεγονός πως, τα πιστωτικά ιδρύματα καλούνταν να εξυπηρετήσουν διαφορετικές περιπτώσεις οικονομιών, όπου σε άλλες περιπτώσεις ο ανταγωνισμός ήταν περισσότερο «επιθετικός», ενώ σε άλλες περιπτώσεις η διαχείριση των δυσμενών αυτών συνθηκών μπορούσαν να είναι πιο απλές, μιας και το κράτος μπορούσε να συνεισφέρει στην υποστήριξη της οικονομίας και των πολιτών του (Chen H, Qian W, Wen Q., 2020).

Για την πλειοψηφία των αναπτυσσόμενων αλλά και πολλών αναπτυγμένων οικονομιών, τα πιστωτικά ιδρύματα αποτελούν και σήμερα τη βασική κινητήρια δύναμη για την οικονομική τους ανάπτυξη (Park C, Villafuerte J., Abiad A., 2020). Ο λόγος είναι πως, αυτά τα ιδρύματα έχουν τη δυνατότητα και τη δυναμική να μπορούν να προσφέρουν σε βραχυπρόθεσμο αλλά και μακροπρόθεσμο επίπεδο κεφάλαια χρηματοδότησης για την υλοποίηση έργων ανάπτυξης και υποδομής (Chen H, Qian W, Wen Q., 2020). Ο ρόλος που τα πιστωτικά ιδρύματα διαδραματίζουν είναι εξαιρετικά

σημαντικός και η ισχύς τους είναι μεγάλη, ειδικά σε εκείνες τις χώρες όπου υπάρχει σαφές έλλειμμα υποδομών αποτελεσματικών αλλά και επαρκών, αλλά και σαφές έλλειμμα των αναγκαίων εκείνων χρηματοοικονομικών μέσων, για την ενσωμάτωση της τεχνολογίας αλλά και των καινοτομιών.

4.2 Εποπτικές & Ρυθμιστικές Αρχές στην Ελλάδα Κατά την Περίοδο της Πανδημίας του Covid – 19

Όπως αναφέρθηκε, η πανδημία του Covid – 19 επηρέασε σημαντικά όλες τις οικονομίες και όλα τα τραπεζικά ανά τον κόσμο συστήματα, ειδικά σε εκείνες τις χώρες όπου δεν υπήρχαν οι απαραίτητες υποδομές για την υποστηριχθεί η στρατηγική αντιμετώπισης των επιπτώσεων αυτών (Τράπεζα της Ελλάδος, 2021). Η Ελλάδα υπήρξε από εκείνες τις περιπτώσεις χωρών όπου, ο αντίκτυπος που είχε η πανδημία στο χρηματοπιστωτικό της σύστημα ήταν σε έναν βαθμό σημαντική, αλλά παράλληλα ήταν και ελεγχόμενη, στα πλαίσια της προστασίας των δανειοληπτών, ένεκα της σημαντικής μείωσης των εισοδημάτων τους και κατά συνέπεια και της σχετικής αδυναμίας που υπήρξε για την αποπληρωμή των δανειακών τους αυτών υποχρεώσεων (I.O.B.E., 2021).

Οι ρυθμιστικές και εποπτικές αρχές στην Ελλάδα, όπως η Τράπεζα της Ελλάδος αλλά και το αρμόδιο Υπουργείο Οικονομικών, σε συνεργασία με το σύνολο των φορέων οικονομικής δραστηριότητας της χώρας (Ενώσεις, Επιμελητήρια, κλπ.), εξέδωσαν μια σειρά από οδηγίες αλλά και κατευθυντήριες γραμμές αναφορικά με το πώς τα πιστωτικά ιδρύματα θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν τον αυξανόμενο αντίκτυπο της πανδημίας του Covid – 19, αναλογικά με την ευρεία χαλάρωση που υπήρξε σε ότι αφορά στους όρους αλλά και στις προϋποθέσεις της παροχής αλλά κυρίως της εξυπηρέτησης των δανείων, σε όλους τους τομείς (IN.EM.Y. – ΕΣΕΕ, 2021). Προς εξυπηρέτηση των ανωτέρω κατευθυντήριων γραμμών, ο βασικός στόχος των ρυθμιστικών και άλλων αρχών ήταν να παράσχουν μια σειρά από γενικές απόψεις ως προς την υιοθέτηση της πολιτικής εκείνης που αφορούσε τόσο στην εποπτική όσο και στην κανονιστική απάντηση αναφορικά με την αντιμετώπιση του αντίκτυπου που είχε η πανδημία του Covid – 19.

Οι αρχές αυτές εκ φύσεως καλούνται να διαδραματίζουν έναν πολύ σημαντικό και αναπόσπαστο ρόλο αναφορικά με τη συμβολή τους στην παροχή απαντήσεων ως

προς τη δημόσια πολιτική που πρέπει να υιοθετείται, πολύ δε περισσότερο, στην περίπτωση της πανδημίας του Covid – 19 (Τράπεζα της Ελλάδος, 2021). Μέσα από τη δράση τους, οι εποπτικές αρχές στην Ελλάδα προσέφεραν γενικότερα πράξεις που επεδίωκαν την εξισορρόπηση για τα πιστωτικά ιδρύματα, ώστε τα τελευταία να μπορούν να ενθαρρυνθούν και στη συνέχεια να προχωρήσουν σε αναδιάρθρωση των δανειακών συμβάσεων (I.O.B.E., 2021). Αυτή η αναδιάρθρωση κυριαρχείτο κατά τη διάρκεια της πανδημίας από την εξασφάλιση ενός υψηλού βαθμού ευελιξίας σε ότι αφορά στο γενικότερο πλαίσιο χρηματοδότησης, ειδικά για όσες επιχειρήσεις κρίθηκε πως ήταν βιώσιμες, προκειμένου να επανακτήσουν τους πελάτες τους, αλλά πολύ περισσότερο, να επανακτήσουν το αίσθημα της εμπιστοσύνης έναντι του τραπεζικού συστήματος γενικότερα (IN.EM.Y. – ΕΣΕΕ, 2021). Η διατήρηση του συστήματος έγινε διασφαλίζοντας πως, τα όποια πρότυπα προληπτικής εποπτείας σε καμία περίπτωση δεν θα χαλάρωναν.

Αυτό που επιχειρήθηκε στην περίπτωση της Ελλάδος και των ρυθμιστικών αλλά και εποπτικών της αρχών ήταν, να αυξηθεί το επίπεδο της προετοιμασίας σχετικά με την αντιμετώπιση του οικονομικού αντίκτυπου από την πανδημία, το οποίο ήταν σαφές πως θα επηρέαζε αρνητικά την εξυπηρέτηση των δανείων και κατά συνέπεια και την κερδοφορία των πιστωτικών ιδρυμάτων η οποία θα μειωνόταν (I.O.B.E., 2021). Ασφαλώς και σε καμία περίπτωση στην Ελλάδα δεν υπήρξε ενθάρρυνση ως προς τη χαλάρωση των προτύπων για τη χορήγηση και την παρακολούθηση – εξυπηρέτηση των δανείων (Τράπεζα της Ελλάδος, 2021). Αντίθετα, μέσα από την υιοθέτηση μιας κατάλληλης κρατικής πολιτικής, αυτό που επιχειρήθηκε ήταν μια κατανομή πόρων με στόχο την παροχή βοήθειας προς εκείνους τους δανειολήπτες που πραγματικά παρουσίαζαν ανάγκη υποστήριξης, επιβάλλοντας μια στρατηγική που διακρινόταν από διαφάνεια και στόχευση, ώστε να αποτραπεί η εμφάνιση είτε πιστωτικού είτε και ηθικού κινδύνου (IN.EM.Y. – ΕΣΕΕ, 2021).

Τα μέτρα που οι ρυθμιστικές και εποπτικές αρχές στην Ελλάδα χρησιμοποίησαν με στόχο την απορρόφηση του αντίκτυπου της πανδημίας του Covid – 19 και τη διατήρηση της σταθερότητας στην οικονομία, αφορούσαν:

- ✓ αρχικά στην χορήγηση μιας σειράς από χρηματοοικονομικά αλλά και φορολογικά μέτρα, τα οποία και θα στόχευαν στη στήριξη των προβληματικών εκείνων τομέων της οικονομίας, ή των προβληματικών εκείνων δανειοληπτών (Τράπεζα της

Ελλάδος, 2021). Τέτοια μέτρα ενδεικτικά μπορούν να αναφερθούν στην παροχή επιδοτήσεων σε επίπεδο επιτοκίου, προς επιχειρήσεις και φυσικά πρόσωπα, για τη μείωση του καταβληθέντος ποσού των δανείων τους, με τη διαφορά να καλύπτεται από το ελληνικό κράτος

- ✓ έπειτα, στη λήψη μέτρων που αφορούσαν στην «αποσυμπίεση» του χρηματοπιστωτικού συστήματος από τις πιέσεις που δεχόταν σε επίπεδο παροχής ρευστότητας και γενικότερα από την ύπαρξη γενικών εγγυήσεων ως προς την κάλυψη των υποχρεώσεων (Τράπεζα της Ελλάδος, 2021)
- ✓ στη συνέχεια τα μέτρα αυτά είχαν ως στόχο τους τη γενικότερη στήριξη της οικονομικής δραστηριότητας της Ελλάδος, μέσα από τη διατήρηση ενός επαρκούς επιπέδου ρευστότητας γενικότερα στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, προσφέροντας επαρκή χρηματοδότηση για την υλοποίηση αναπτυξιακών έργων (I.O.B.E., 2021).

4.3 Πανδημία Covid – 19 & Επιδράσεις στον Τραπεζικό Τομέα της Ελλάδος

Μέχρι και σήμερα, δυο έτη σχεδόν μετά το πέρας της πανδημίας του Covid – 19, ο τραπεζικός – χρηματοπιστωτικός τομέας της Ελλάδας επιδιώκει να αξιολογήσει το σύνολο των επιπτώσεων που επήλθαν σε αυτόν αλλά και στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας, στα πλαίσια της υποστήριξης επιχειρήσεων και φυσικών προσώπων (Τράπεζα της Ελλάδος, 2022). Εντούτοις, αυτό που διαπιστώνεται σήμερα είναι πως, η υιοθέτηση μιας στρατηγικής από την πλευρά του ελληνικού κράτους και των διοικήσεων των πιστωτικών ιδρυμάτων κατά τη διάρκεια της πανδημίας, με επίκεντρο τη λήψη προληπτικών μέτρων, είχε σε μεγάλο βαθμό θετικές επιπτώσεις (Λιαργκόβας Π., Γούλας Χ., Αποστολόπουλος Ν., 2022). Ο λόγος είναι πως, μέσα από την ανάληψη αυτών των προληπτικών μέτρων, τα πιστωτικά ιδρύματα κατόρθωσαν να διαχειρισθούν τους όποιους πιστωτικούς κινδύνους και παράλληλα κατόρθωσαν να αντιμετωπίσουν, όπως αποδεικνύεται και σήμερα, τις όποιες απροσδόκητες ζημιές που θα μπορούσαν να δημιουργηθούν και οι οποίες θα οδηγούσαν στην αδυναμία τους ως προς τη στήριξη των επιχειρήσεων, των ατόμων και ασφαλώς και της οικονομίας γενικότερα.

Το πρόβλημα που κλήθηκαν τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα να διαχειρισθούν κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid – 19, ήταν τα ίδια με εκείνα

που αντιμετώπιζαν και πριν από αυτή. Ειδικότερα, το βασικό πρόβλημα των πιστωτικών ιδρυμάτων αφορούσε στο χαμηλό μέγεθος της κερδοφορίας που παρουσίαζαν και το οποίο ήταν συνεχόμενο για πολλά έτη (Λιαργκόβας Π., Γούλας Χ., Αποστολόπουλος Ν., 2022). Το πρόβλημα αυτό άλλωστε αντικατόπτριζε και τις διαρθρωτικές αδυναμίες που το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα εμφανίζει διαχρονικά. Η πανδημία του Covid – 19 οδήγησε σε μεγάλο βαθμό σε υφεσιακά φαινόμενα, περιορίζοντας σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα από την πλευρά των πιστωτικών ιδρυμάτων για τη δημιουργία ενός ικανού εισοδήματος. Αυτό ασφαλώς και αποτέλεσε και το βασικό λόγο για τον οποίο υπάρχει σημαντική μείωση της κερδοφορίας τους (Τράπεζα της Ελλάδος, 2022).

Ενδεικτικά μπορεί να αναφερθεί πως, μόνο κατά το έτος 2020, η απόδοση των Ιδίων Κεφαλαίων των πιστωτικών ιδρυμάτων της Ελλάδος ήταν στα επίπεδα του 1,5%, όταν το ίδιο μέγεθος το 2019 ήταν 5,2% (Τράπεζα της Ελλάδος, 2021). Αυτό υποχρέωσε τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα να λάβουν μια σειρά από μέτρα, τα οποία αφορούσαν στην αναδιάρθρωση του επιχειρηματικού τους μοντέλου, στοχεύοντας στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους και εντάσσοντας σε μεγάλο βαθμό τις δράσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτή η αναδιάρθρωση βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό και στην προηγούμενη εμπειρία που τα πιστωτικά ιδρύματα διέθεταν, ένεκα της οικονομικής κρίσης του 2008, εξασφαλίζοντας μια καλύτερη προετοιμασία και ασφαλώς μια εμπειρία σε ότι αφορά στη διαχείριση και στην αντιμετώπιση της πιθανής αύξησης του χρέους (Λιαργκόβας Π., Γούλας Χ., Αποστολόπουλος Ν., 2022).

Πλέον σήμερα τα πιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα διαθέτουν μια πιο ισχυρή κεφαλαιακή βάση και θέση, ενώ παράλληλα έχουν αποκτήσει και την αντίστοιχη εμπειρία ως προς τον καθορισμό των οικονομικών μεγεθών των Ισολογισμών τους, ειδικά ως προς το επίπεδο των μη εξυπηρετούμενων δανείων (Τράπεζα της Ελλάδος, 2022). Επίσης, τα πιστωτικά ιδρύματα κατά τη διάρκεια της πανδημίας απέκτησαν σαφή γνώση σε ότι αφορά στον τρόπο εκτίμησης και του πιστωτικού κινδύνου, μιας και τμήματά τους ασχολήθηκαν εκτενώς με την υλοποίηση αναλύσεων ως προς την υιοθέτηση κατάλληλων πρακτικών διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου σε ότι αφορά ανοίγματα που έχουν πραγματοποιήσει σε ευάλωτους ειδικά τομείς.

Από την έως και σήμερα εμπειρία που έχουν τα πιστωτικά ιδρύματα είναι σαφές πως, στην περίπτωση όπου κατά τη διάρκεια της πανδημίας υπήρξε αύξηση του

μεγέθους των μη εξυπηρετούμενων δανείων, αυτό θα οδηγούσε με μεγάλη σιγουριά στη μείωση της ικανότητας των πιστωτικών ιδρυμάτων για δανεισμό (Τράπεζα της Ελλάδος, 2021). Επίσης, προς την κατεύθυνση αυτή της στήριξης των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων κινήθηκε και το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το οποίο γενικά υποστήριξε τις οικονομίες της Ευρώπης και κατά συνέπεια και της Ελλάδας, επιδιώκοντας να εξασφαλισθεί η ομαλή χρηματοδότηση της ανάκαμψης των χωρών λόγω της πανδημίας, τόσο σε επίπεδο δημόσιου όσο και σε επίπεδο ιδιωτικού τομέα.

Τα μέτρα που ελήφθησαν σε ευρωπαϊκό γενικότερο επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο Ελλάδος, ήταν από την πλευρά των πιστωτικών ιδρυμάτων αλλά και από την πλευρά του κράτους σε μεγάλο βαθμό κοινά (Τράπεζα της Ελλάδος, 2021). Οι δυο αυτές συνιστώσες κινήθηκαν προς την εφαρμογή ενός ευρέως φάσματος μέτρων στήριξης, όπως ήταν για παράδειγμα το μέτρο της προσωρινής αναστολής των πληρωμών, καθώς και εκείνο της παροχής επιδοτήσεων σε δάνεια, ώστε να υπάρξει μια γενικότερη ανακούφιση προς επιχειρήσεις και φυσικά πρόσωπα. Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα διευκόλυνε σε μεγάλο βαθμό και την αποσυμπίεση των πιστωτικών ιδρυμάτων σχετικά με το μέγεθος της ρευστότητας, διαμορφώνοντας ένα εξαιρετικά ευνοϊκό πλαίσιο χρηματοδοτικών συνθηκών (Λιαργκόβας Π., Γούλας Χ., Αποστολόπουλος Ν., 2022).

Τα πιστωτικά ιδρύματα επίσης είχαν τη δυνατότητα της προσωρινής χρήσης των αποθεμάτων κεφαλαίων τους, αλλά και των αποθεμάτων ρευστότητάς τους, προκειμένου να προσφέρουν στις οικονομίες το απαιτούμενο στήριγμα που χρειάζονταν (Τράπεζα της Ελλάδος, 2022). Επομένως, μέσα σε αυτό το αρκετά ευνοϊκό κλίμα που υπήρχε σε ό,τι αφορά στον τρόπο λειτουργίας του χρηματοπιστωτικού συστήματος, τα αντίστοιχα ιδρύματα ενθαρρύνθηκαν σημαντικά ώστε να προβούν στη χρηματοδότηση της πραγματικής οικονομίας, αποφεύγοντας το ενδεχόμενο εμφάνισης της όποιας κρίσης. Ακόμη και κατά τη διάρκεια των ετών της πανδημίας του Covid – 19, τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα κινήθηκαν προς την κατεύθυνση της εξυγίανσης των Ισολογισμών τους, με επίκεντρο τη μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων (Τράπεζα της Ελλάδος, 2021). Το αποτέλεσμα που συντελέστηκε ακόμη και κατά τη διάρκεια της πανδημίας σε αυτό το επίπεδο είναι εξαιρετικά σημαντικό: μόνο κατά τη διετία 2020 – 2021, το ποσοστό των μη εξυπηρετούμενων δανείων στην Ελλάδα, μειώθηκε κατά 10%, με το πλάνο για την επόμενη διετία να αποβλέπει σε ακόμη

μεγαλύτερη μείωση, σταθμίζοντας και το γεγονός πως, κατόπιν του 2022, η ελληνική οικονομία θα βρίσκεται σε μια σχετική αναπτυξιακή πορεία (Τράπεζα της Ελλάδος, 2022).

4.4 Πανδημία Covid – 19 & Ηλεκτρονική Τραπεζική Κατά τη Διάρκεια της Πανδημίας

Η πανδημία του Covid – 19 υποχρέωσε ένα πολύ μεγάλο αριθμό καταναλωτών της Ελλάδος, να αλλάξουν τις συνήθειές τους σε ότι αφορά στην πραγματοποίηση των τραπεζικών τους συναλλαγών, μιας και λόγω του υποχρεωτικού τους εγκλεισμού, όλες οι συναλλαγές πραγματοποιούνταν εξ αποστάσεως, χωρίς τη φυσική παρουσία τους στα καταστήματα των πιστωτικών ιδρυμάτων (Anysiadou M., Hondroyiannis G., Saiti A., 2021). Εντούτοις και παρά αυτή την αυξημένη αναγκαιότητα αυτό που μέχρι και σήμερα διαπιστώνεται είναι πως, οι Έλληνες καταναλωτές δεν παρουσιάζουν ένα υψηλό επίπεδο εξοικείωσης με το ελληνικό ηλεκτρονικό τραπεζικό σύστημα, παρά το γεγονός πως το τελευταίο έχει προβεί σε μια σειρά από νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτά, σε μεγάλο βαθμό διευκολύνουν την πραγματοποίηση ηλεκτρονικών συναλλαγών, εξασφαλίζοντας σαφής και σημαντικά πλεονεκτήματα όπως είναι για παράδειγμα αυτό της καλύτερης και πιο άμεσης εξυπηρέτησης των πελατών, ή ακόμη και της εξοικονόμησης του χρόνου για την πραγματοποίηση μιας συναλλαγής καθώς και της πιο άμεσης υλοποίησής της (Anysiadou M., Hondroyiannis G., Saiti A., 2021).

Ενδεικτικά, για κάθε ένα εκ των τεσσάρων σημαντικότερων πιστωτικών ιδρυμάτων της Ελλάδος, θα μπορούσαν να παρουσιασθούν τα βασικότερα μέτρα που έλαβαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid – 19, για την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Ειδικότερα:

✓ *Alpha Bank*

Η βασικότερη ηλεκτρονική υπηρεσία που παρείχε το συγκεκριμένο πιστωτικό ίδρυμα ήταν αυτό της δυνατότητας έκδοσης από τους πελάτες του χρεωστικής κάρτας χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική τους παρουσία σε κάποιο κατάστημα. Μέσα από τη χρήση της κατάλληλης εφαρμογής στην επίσημη ιστοσελίδα της Alpha Bank, ο πελάτης μπορούσε να εκδώσει είτε μια χρεωστική κάρτα, είτε ακόμη και μια προπληρωμένη κάρτα (pre – paid card) (Alpha Bank, 2023). Παράλληλα, μέσα από την

εφαρμογή που προσέφερε το πιστωτικό ίδρυμα, οι πελάτες είχαν τη δυνατότητα της διαχείρισης του λογαριασμού τους, με τη χρήση της τηλεφωνικής έκδοσης κάρτας. Επίσης, οι πελάτες είχαν τη δυνατότητα της έκδοσης κωδικών για το mobile banking του ή για το e – banking τους, χωρίς τη διαζώσης παρουσία τους σε κάποιο κατάστημα, ενώ ακόμη ένα βασικό πλεονέκτημα ήταν αυτό που αφορούσε στην πραγματοποίηση επίσκεψης σε ένα κατάστημα κατόπιν ραντεβού, το οποίο οριζόταν με τρόπο ηλεκτρονικό και χωρίς να υπάρχει συνωστισμός κατά την παρουσία του.

✓ ***Eurobank***

Το πιστωτικό ίδρυμα της Eurobank προσέφερε σημαντικές υπηρεσίες προς τους πελάτες του που αποτελούνταν κυρίως από επιχειρήσεις, με στόχο την εξασφάλιση χρηματοδότησης, έχοντας όμως και έναν Σύμβουλο της τράπεζας για να διευκολύνει τη διαδικασία (Eurobank, 2023). Αυτός ο Σύμβουλος ερχόταν σε επικοινωνία με την εταιρεία μέσα από την πραγματοποίηση video – κλήσεων με στόχο την πραγματοποίηση μιας συζήτησης που θα γινόταν υπό καθεστώς ασφάλειας αλλά και ευκολίας. Επίσης, το πιστωτικό ίδρυμα προσέφερε στους πελάτες του και πολλές επιλογές κάνοντας χρήση της επίσημης ιστοσελίδας του, ειδικά σε ότι αφορά στις υπηρεσίες του e – banking. Εκ των σημαντικότερων όμως παροχών του πιστωτικού ιδρύματος προς τις επιχειρήσεις ήταν και αυτό που αφορούσε στην υπηρεσία V – banking, που επέτρεπε την πραγματοποίηση on line πωλήσεων με εξαιρετικά απλό τρόπο, ακόμη και σε εκείνες τις περιπτώσεις που δεν υπήρχε κάποιο e – shop για την πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Μέσα από τη χρήση της υπηρεσίας Eurobank Payment Link, οι επιχειρήσεις μπορούσαν να αποστέλλουν αιτήματα πληρωμής προς τους πελάτες τους και στη συνέχεια αυτοί να πραγματοποιούν της πληρωμές άμεσα και με ασφάλεια.

Σε ότι αφορά στην Τράπεζα Πειραιώς, αυτό το πιστωτικό ίδρυμα είχε ήδη πριν από την εμφάνιση της πανδημίας του Covid – 19 προχωρήσει στη δημιουργία e – branch, ενώ λειτουργούσαν ήδη αποτελεσματικά εφαρμογές όπως το Winbank mobile app, καθώς και το Winbank web banking (Τράπεζα Πειραιώς, 2023). Γενικότερα, μέσα από τις διάφορες εφαρμογές της, το πιστωτικό αυτό ίδρυμα παρείχε τη δυνατότητα της πραγματοποίησης συναλλαγών με τρόπο εύκολο και ασφαλές, μέσα από τη χρήση του «ηλεκτρονικού πορτοφολιού». Επίσης, η τράπεζα προχώρησε σε σημαντικές προσφορές για τους πελάτες της που μπορούσε να τις προσφέρει μέσα από τη χρήση

των smartphones και των smartwatches, εξασφαλίζοντας σε αυτούς προπληρωμένες κάρτες αξίας δέκα ευρώ.

Τέλος, σχετικά με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, αυτή προσανατολίσθηκε στην αντιμετώπιση της ζήτησης που υπήρχε για περισσότερες απομακρυσμένες συναλλαγές, παρέχοντας ειδικά προς τους επιχειρηματίες τη δυνατότητα της απόκτησης πίστωσης σε έναν κεφάλαιο το οποίο ανερχόταν σε έως και 35 χιλιάδες ευρώ, μέσα από τη διαδικτυακή της εφαρμογή (e – banking) (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2023). Επίσης, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid – 19, δημιούργησε και μια ακόμη υπηρεσία, την i – bank e – simplify, που μπορούσε να εξυπηρετήσει τις ανάγκες όσων είχαν πρόσβαση στο διαδίκτυο και στην πλατφόρμα της τράπεζας. Ειδικότερα, αυτό το προϊόν απευθυνόταν σε εκείνες τις επιχειρήσεις που επιθυμούσαν να αυξήσουν τις εξ αποστάσεως πωλήσεις τους, κάνοντας χρήση μιας σειράς από ασφαλείς εφαρμογές.

4.5 Πανδημία Covid – 19 και Ψηφιακή Επανάσταση

Η πανδημία του Covid – 19, δεν αποτέλεσε απλά την αιτία για την αναδιάρθρωση του τρόπου λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων σε παγκόσμια κλίμακα, αλλά «επέβαλε» ένα είδος επανάστασης στο χώρο, μέσα από τις ψηφιακές εφαρμογές που σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν και οι οποίες στην πλειοψηφία τους είχαν ως επίκεντρο την αναβάθμιση της σχέσης τους με τους πελάτες (Μανδρέκα Μ., 2021). Σήμερα πλέον είναι σαφές πως, οι πελάτες των πιστωτικών ιδρυμάτων προτιμούν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό τη χρήση των διαφόρων ψηφιακών καναλιών για την πραγματοποίηση των συναλλαγών τους, καθώς και για τη διαχείριση των λογαριασμών τους, ενώ και τα ίδια τα πιστωτικά ιδρύματα επιδιώκουν την αύξηση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων, μέσα από την παροχή ψηφιακών πιστωτικών προϊόντων. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψιν πως, με δεδομένα τα χαμηλά επιτόκια που ισχύουν σε ότι αφορά τα χορηγούμενα δάνεια, τα πιστωτικά ιδρύματα εστιάζουν στην αύξηση των εσόδων αλλά και της κερδοφορίας τους, μέσα από την αύξηση της παροχής υπηρεσιών που αποφέρει έσοδα από προμήθειες.

Τα πιστωτικά ιδρύματα πλέον σήμερα επικεντρώνονται στη χρήση της τεχνολογίας για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, επιτυγχάνοντας μια

παράλληλη μείωση της σχέσης κόστους / εσόδων, αλλά και μια ταυτόχρονη αύξηση της σχέσης εσόδων / ιδίων κεφαλαίων (Μανδρέκα Μ., 2021). Επίσης, ένα ακόμη συστατικό στοιχείο στο σύνολο της «επανάστασης» που πραγματοποιείται σε ψηφιακό επίπεδο είναι πως, δημιουργούνται πιο γρήγορα καινοτομίες, εν συγκρίσει με ότι ίσχυε παλαιότερα και αφορούσε στη δημιουργία προϊόντων μέσω της παραδοσιακής τραπεζικής. Οι νέες λειτουργικότητες των πιστωτικών ιδρυμάτων εντοπίζονται στην προσέλκυση πιο άμεσα νέων πελατών, σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, προσφέροντας για παράδειγμα πιο εύκολα και πιο γρήγορα μια ψηφιακή κάρτα, έναντι της φυσικής χρεωστικής κάρτας που εκδίδεται από κάποιο κατάστημα.

Παράλληλα στα ανωτέρω αυτό που διαπιστώνεται είναι πως, η πανδημία του Covid – 19 επηρέασε τον χρηματοπιστωτικό τομέα σε ότι αφορά στην ταχύτερη ανάπτυξη των ψηφιακών του καναλιών (Μανδρέκα Μ., 2021). Η πανδημία ήταν αυτή που λειτούργησε επικουρικά στην αναστολή της λειτουργίας ενός πολύ μεγάλου αριθμού καταστημάτων των πιστωτικών ιδρυμάτων, με τις διοικήσεις τους στη συνέχεια να προβαίνουν σε μια επιτάχυνση όσον αφορά στην ανάπτυξη νέων ψηφιακών δυνατοτήτων, όπως είναι για παράδειγμα η δημιουργία λογαριασμών, ή ακόμη η διαδικασία της ταυτοποίησης, αλλά και η υιοθέτηση ανέπαφων μεθόδων πληρωμών, κλπ.

Αυτό που διαπιστώνεται σχετικά με το χρηματοπιστωτικό κλάδο στην Ελλάδα είναι πως, δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα σε ότι αφορά στην ανάπτυξη ψηφιακής λειτουργικότητας με τη χρήση των smartphones (Μανδρέκα Μ., 2021). Πολλές λειτουργίες επιτελούνται μέσα από τη χρήση κινητών τηλεφώνων, όμως σε κάθε περίπτωση οι δυνατότητες που υπάρχουν είναι κατά πολύ μεγαλύτερες, ενώ παράλληλα, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα και στη δυνατότητα της διασύνδεσης των πελατών με το διαδίκτυο. Γενικά σήμερα, τα πιστωτικά ιδρύματα της Ελλάδος κατέχουν υψηλή θέση σε ότι αφορά στην παροχή πληροφοριών και στη χρήση ψηφιακών καναλιών, που μπορεί να περιλαμβάνει ένα πλήθος από λειτουργίες όπως είναι για παράδειγμα το άνοιγμα των λογαριασμών και η πραγματοποίηση πληρωμών ή και μεταφορών. Στον αντίποδα, σημαντική είναι η υστέρηση που υπάρχει όσον αφορά στην παροχή επενδυτικών υπηρεσιών ή ακόμη και στην παροχή υπηρεσιών που δεν σχετίζονται άμεσα με τον τραπεζικό τομέα, όπως είναι για παράδειγμα οι ασφαλιστικές υπηρεσίες.

Κεφάλαιο 5^ο: Ψηφιοποίηση Τραπεζών και Περιβάλλον Εργασίας

5.1 Εισαγωγή

Προτού ακόμη ξεσπάσει η πανδημία του Covid – 19, υπήρχαν ήδη τα πρώτα δείγματα που αφορούσαν στη μετάβαση προς μια νέα, ψηφιακή εποχή για τα πιστωτικά ιδρύματα, με την πανδημία να αποτελεί ουσιαστικά στην κατάλληλη ευκαιρία για τις διοικήσεις, προκειμένου οι τελευταίες να επιβεβαιώσουν τη σημαντικότητα που αφορά στην εισαγωγή ενός πλήθους καινοτομικών αλλά και ψηφιακών εργαλείων (Khanna S., Martins H. 2021). Ο βασικός στόχος των οποίων οι διοικήσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων έχουν θέσει, δεν είναι άλλος από τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων τραπεζικών υπηρεσιών προς τους πελάτες, τόσο σε επίπεδο ταχύτητας, όσο και σε επίπεδο αμεσότητας και παράλληλα, η μείωση του λειτουργικού τους κόστους, το οποίο και θα συμβάλει στην υλοποίηση ακόμη περισσότερων επενδύσεων σε ψηφιακό επίπεδο.

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ καθίσταται σαφής η σημαντικότητα που έχει για τα πιστωτικά ιδρύματα της ύπαρξης μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας και

αλληλεπίδρασης με τους πελάτες τους, μέσα όμως στα πλαίσια μιας ψηφιακής συνεργασίας (Bostrom A., Andersson J., 2019). Αυτή η συνεργασία που πρέπει να αναπτυχθεί είναι σαφές πως θα επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό και τον τρόπο με τον οποίο θα διαμορφωθεί η στρατηγική των πιστωτικών ιδρυμάτων, ειδικά στον τρόπο της προσέγγισης των πελατών τους, αλλά και στον τρόπο της κάλυψης των πραγματικών τους αναγκών, στα πλαίσια της αντιμετώπισης του ανταγωνισμού.

Ειδικά σε ότι αφορά στην παράμετρο εκείνη των ανταγωνιστών αλλά και της υιοθέτησης μιας κατάλληλης στρατηγικής, αυτό που επισημαίνεται είναι πως, οι διοικήσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων πρέπει να δώσουν απαντήσεις σε δυο πολύ σημαντικά ερωτήματα που αναφέρονται (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021):

- ✓ αρχικά στο πως τα πιστωτικά ιδρύματα θα καταφέρουν να αξιοποιήσουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν με τους πελάτες τους, μιας και αυτές γίνονται ολοένα και πιο λίγες, συνέπεια της μη προσέλευσης των πελατών στα καταστήματα για τη διεκπεραίωση των εργασιών που επιθυμούν (Deloitte, 2020).
- ✓ έπειτα, είναι το ερώτημα που αναφέρεται στο πως θα μπορέσουν τα πιστωτικά ιδρύματα να αντιμετωπίσουν τις απώλειες εκείνες που αφορούν στην προσέγγιση των πιο «παραδοσιακών» τους πελατών, οι οποίοι εμπιστεύονται την τράπεζα ακριβώς λόγω της σχέσης που έχουν αναπτύξει όλα αυτά τα έτη.

Πρόκειται για δυο πολύ σημαντικά ζητήματα, τα οποία άμεσα θα πρέπει οι διοικήσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων όχι απλά να επιλύσουν αλλά να προβούν και στην ανάληψη κατάλληλων ενεργειών, μέσα στο νέο αυτό ψηφιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται και που αναμένεται μελλοντικά να διαμορφωθεί (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021). Αυτές οι ενέργειες έχουν ως βασικό τους στόχο τη δημιουργία και πολύ περισσότερο την προσφορά μιας σειράς από νέα και διαφοροποιημένα ψηφιακά προϊόντα, τα οποία θα αναβαθμίσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες από τα πιστωτικά ιδρύματα, αλλά πολύ περισσότερο θα αναβαθμίσουν την ψηφιακή εμπειρία των πελατών τους. Αυτή η στρατηγική επιδιώκεται να οδηγήσει και στην αύξηση της προσέλκυσης πελατών, καθώς και παράλληλα στη διατήρησή τους ως πελάτες, για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Κατά συνέπεια, το σύνολο της ψηφιακής στρατηγικής που τα πιστωτικά ιδρύματα εφαρμόζουν σήμερα, βασίζεται σε μια σειρά από ενότητες, που αναφέρονται:

- ✓ κατά πρώτον στον ενεργό διαχωρισμό των πελατών στους οποίους τα πιστωτικά ιδρύματα απευθύνονται, θέτοντας στο επίκεντρο όσους πελάτες θεωρούν πως έχουν τις περισσότερες δυνατότητες για να είναι σε άμεση σχέση με το χαρτοφυλάκιο που επιδιώκουν να δημιουργήσουν και το οποίο θα επιφέρει όσο το δυνατόν μεγαλύτερα οφέλη και κερδοφορία (Khanna S., Martins H. 2021). Αυτός ο διαχωρισμός δεν στηρίζεται μόνο σε χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία σχετίζονται είτε με ένα πλήθος δημογραφικών στοιχείων είτε ακόμη και με το πραγματικό ή μη ενδιαφέρον που επιδεικνύουν στα πλαίσια της αγοράς νέων τραπεζικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Αντιθέτως, ο διαχωρισμός αυτός βασίζεται σε μια σειρά από παραμέτρους που αναφέρονται στις πεποιθήσεις καθώς και στους στόχους εκείνους που οι πελάτες προβάλλουν, αλλά και στην αγοραστική δύναμη που έχουν μέσα από τις επιλογές που πραγματοποιούν.
- ✓ κατά δεύτερον, από την πλευρά των διοικήσεων των πιστωτικών ιδρυμάτων υπάρχει σε μεγάλο βαθμό κατανόηση σε ότι αφορά στη σημασία που έχει η εφαρμογή μιας κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ, που στο επίκεντρό της θα έχει την προσέλκυση των πελατών, μέσα από την κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών τους, επιδιώκοντας παράλληλα και την ανάπτυξη μιας καλύτερης μαζί τους επικοινωνίας (Bostrom A., Andersson J., 2019). Ειδικότερα, σε ότι αφορά στην ανάπτυξη αυτής της μορφής επικοινωνίας, αυτό που επισημαίνεται είναι πως θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν μια σειρά από ψηφιακά εργαλεία και μέσα, με τα οποία τα πιστωτικά ιδρύματα θα καταφέρουν να αποκτήσουν μια πληρέστερη εικόνα για τους πελάτες τους, προκειμένου να μπορούν σε τακτά χρονικά διαστήματα να σχεδιάζουν και να τους προσφέρουν τα κατάλληλα εκείνα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Αυτή η ψηφιακή σχέση που μπορεί με τους πελάτες τα πιστωτικά ιδρύματα να αναπτύξουν, χρειάζεται να βασίζεται στη γνώση ως προς ποιο είναι εκείνο τελικά το ίδρυμα που παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες και ασφαλώς σε αυτή την περίπτωση να αποτελέσει και τη βασική τους επιλογή.
- ✓ κατά τρίτον, θα πρέπει τα πιστωτικά ιδρύματα να αναπτύξουν με τους πελάτες τους μια ειλικρινή και ισχυρή σχέση εμπιστοσύνης, η οποία θα εκφράζεται μέσα από τη χρήση των κατάλληλων ψηφιακών μέσων. Πρόκειται ενδεχομένως και για το πιο

σημαντικό από τα τρία συνολικά ζητήματα, μιας και αποτελεί μια διαδικασία που απαιτεί ειδικό σχεδιασμό, ενώ και η ολοκλήρωσή της συνεπάγεται την ύπαρξη του απαιτούμενου χρόνου (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021). Σε κάθε όμως περίπτωση, όταν ένα πιστωτικό ίδρυμα καλείται να λειτουργήσει μέσα σε ένα πλήρως σχεδόν ψηφιακό κόσμο, τότε η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης με τους πελάτες είναι αυτή που θα ισχυροποιήσει και τη σχέση αλληλεπίδρασης και πολύ περισσότερο, θα αυξήσει την πίστη των πελατών προς το συγκεκριμένο πιστωτικό ίδρυμα.

5.2 Ψηφιακές Υπηρεσίες Ανοικτής Καινοτομίας

Μια εκ των πλέον σημαντικών ικανοτήτων που τα πιστωτικά ιδρύματα παρουσιάζουν είναι και αυτή που αναφέρεται στη δυνατότητα που έχουν να αναπτύσσουν ένα πλήθος από καινοτόμες λύσεις, που αφορούν τόσο τον τρόπο της λειτουργίας τους, όσο και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους (Fasnacht D., 2018). Αναφορικά με το νέο επιχειρηματικό μοντέλο που έχει πλέον διαμορφωθεί στον χρηματοπιστωτικό κλάδο, αυτό έχει ως επίκεντρό του την ψηφιακή μετεξέλιξη των πιστωτικών ιδρυμάτων και πολύ περισσότερο, την άμεση προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται, ειδικά και έπειτα από την πανδημία του Covid – 19. Εκ των πλέον σημαντικών στοιχείων που αφορούν το σύνολο της προσπάθειας που συντελείται είναι και αυτό που αφορά στην υιοθέτηση του πιο κατάλληλου εκείνου μέσου με το οποίο και θα υπάρξει η επικοινωνία μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων και των πελατών τους. Αυτό το μέσο που σήμερα θεωρείται πως μπορεί να εξελίξει σε μεγάλο βαθμό την επικοινωνία ανάμεσα σε ένα πιστωτικό ίδρυμα και στους πελάτες του, είναι το «API – Application Programming Interface», ή εναλλακτικά «Διεπαφή Προγραμματισμού Εφαρμογών» (Gianiodis P., Ettlje J., Urbina J., 2014).

Βάσει των στοιχείων που αφορούν το API, πρόκειται για ένα πλήθος προγραμματιστικών διαδικασιών, μέσα από τις οποίες παρέχεται ένα λειτουργικό σύστημα ή αλλιώς μια εφαρμογή, η οποία και επιτρέπει την ανταλλαγή προγραμμάτων ή και δεδομένων, ανάμεσα στους χρήστες (Gianiodis P., Ettlje J., Urbina J., 2014). Κατά συνέπεια, κάνοντας χρήση αυτού του συστήματος μπορεί να δημιουργηθεί επιπρόσθετα ένα ολόκληρο οικοσύστημα, μέσα στο οποίο να λειτουργούν παράλληλα διάφορες εφαρμογές οι οποίες και να προσφέρουν διαφορετικές δυνατότητες για όσους

συμμετέχουν. Αυτό το οικοσύστημα έχει τη δυνατότητα να παράσχει ευκαιρίες για την ανάπτυξη επιμέρους συνεργασιών ανάμεσα στα διάφορα πιστωτικά ιδρύματα, χωρίς να υπάρχει κανένας σαφής γεωγραφικός περιορισμός (Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H. Saal M., 2021). Επίσης, μέσα από την ανάπτυξη τέτοιου είδους συνεργασιών, μπορεί και να ενισχυθεί συνολικά και το επιχειρηματικό μοντέλο που ένα πιστωτικό ίδρυμα έχει υιοθετήσει, ώστε με τον τρόπο αυτό να γίνει πιο άμεσα και πιο ποιοτική η παροχή των υπηρεσιών.

Κατά την τελευταία πενταετία τουλάχιστον, έχει συντελεσθεί και μια πολύ σημαντική μεταβολή όσον αφορά στον κλάδο των πιστωτικών ιδρυμάτων, με την είσοδο μιας σειράς από εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες. Ειδικότερα, πρόκειται για εταιρείες, με τη μορφή των startups, οι οποίες και προσφέρουν ένα πλήθος καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, κάνοντας χρήση ως επί των πλείστων των εφαρμογών του internet banking αλλά και του mobile banking (Mattila S., 2021). Πιο συγκεκριμένα, για αυτές τις επιχειρήσεις μπορεί να χρησιμοποιηθεί το παράδειγμα της παροχής υπηρεσιών όπου μέσω του κινητού τηλεφώνου μπορεί ένα άτομο να έχει άμεση σύνδεση με τους τραπεζικούς του λογαριασμούς, συνδεδεμένο με το αντίστοιχο application που του προσφέρει το πιστωτικό ίδρυμα με το οποίο συνεργάζεται. Πλέον οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα της υλοποίησης ενός πολύ μεγάλου αριθμού συναλλαγών τους, κάνοντας χρήση αυτών ακριβώς των εφαρμογών, αλλά παράλληλα μπορούν να συλλέγουν και να ανταλλάσσουν δεδομένα και πληροφορίες με τα πιστωτικά ιδρύματα που συνεργάζονται, για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Επίσης, εκ των πλέον σημαντικών καινοτομιών που σήμερα υπάρχουν και χρησιμοποιούνται στο χρηματοπιστωτικό τομέα σε παγκόσμια κλίμακα, είναι και αυτή του «Know Your Customer – KYC», Πρακτικά, πρόκειται για ένα είδος εφαρμογής το οποίο σε μεγάλο βαθμό εξασφαλίζει μια πιο εύκολη και ασφαλή κυρίως πρόσβαση στους χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε κάποιο άλλο σύστημα, που μπορεί να αφορά είτε μια δημόσια είτε μια ιδιωτική υπηρεσία (Gianiodis P., Ettlje J., Urbina J., 2014). Μέσα από τη χρήση των κωδικών της ηλεκτρονικής τραπεζικής, τα άτομα έχουν τη δυνατότητα της εισόδου και σε άλλους διαδικτυακούς ιστότοπους, όπως είναι για παράδειγμα οι ηλεκτρονικές εφαρμογές του Υπουργείου Οικονομικών ή ακόμη και η χρήση των κωδικών αυτών για την είσοδό τους σε κάποια εφαρμογή κοινωνικής δικτύωσης.

5.3 Εφαρμογές Ψηφιακής Τραπεζικής

Με τον κλάδο των πιστωτικών ιδρυμάτων να αποτελεί εκείνο το τμήμα της οικονομίας που στην πλειοψηφία των περιπτώσεων παρουσίαζε ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς την υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογικών εφαρμογών, είναι σαφές πως, οι προκλήσεις που παρουσιάζονται απαιτούν την ανάληψη κατάλληλων αποφάσεων (Lugovsky V., 2021). Αυτό ισχύει διότι, σε πολύ μεγάλο βαθμό η αναληφθείσα στρατηγική δεν θα αφορά μόνο στην παροχή περισσότερο ποιοτικών υπηρεσιών, αλλά και στην αποτελεσματική διαχείριση του κόστους συνέπεια των ανωτέρω επενδύσεων. Σήμερα, ο χρηματοπιστωτικός τομέας γενικότερα θα πρέπει να λάβει υπόψιν του και παράλληλα να υιοθετήσει ένα μεγάλο αριθμό εφαρμογών σε ευρεία κλίμακα και άμεσα, συνέπεια των συνθηκών που μεταβάλλονται ραγδαία στην αγορά, αλλά και συνέπεια του σημαντικού ανταγωνισμού που υπάρχει για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο σε μια αγορά με πολύ σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021).

Συνοπτικά, κάτωθι θα παρουσιασθούν οι σημαντικότερες εφαρμογές που αναφέρονται στο νέο ψηφιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται σήμερα στον χρηματοπιστωτικό τομέα και οι οποίες έχουν ως εξής:

- ✓ Η εφαρμογή του Υπεραυτοματισμού (Hyperautomatation)», μέσα από την οποία αναδιαμορφώνεται ο τρόπος λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων, προσφέροντας άμεσες λύσεις στο ζήτημα του εξορθολογισμού των λειτουργιών τους, συμπεριλαμβανομένου και των διαδικασιών που σχετίζονται με την ενσωμάτωση των πελατών στην κουλτούρα των πιστωτικών ιδρυμάτων, διασφαλίζοντας τη συμμόρφωσή τους και περιορίζοντας τον κίνδυνο από την ανάληψη ενεργειών, καθώς και το γενικότερο κόστος λειτουργίας (Eisner M., 2021).
- ✓ Η εφαρμογή του Εκδημοκρατισμού (Democratization), των πιστωτικών ιδρυμάτων, αντικαθιστώντας τις εργασίες που υλοποιούνται από τους ανθρώπους, από άλλες τεχνολογικές εφαρμογές. Αυτή η νέα συνθήκη που δημιουργείται θα οδηγήσει και στη μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα πιστωτικά ιδρύματα, με αποτέλεσμα ένα σημαντικό τμήμα των προϊόντων και των υπηρεσιών των πιστωτικών ιδρυμάτων, να μην είναι διαθέσιμο μόνο για ένα τμήμα

της αγοράς, όπως για παράδειγμα όσους διαθέτουν υψηλότερο εισόδημα, αλλά να είναι διαθέσιμο και για άλλα τμήματα της αγοράς, στα οποία ανήκουν άτομα χαμηλότερης ή μεσαίας εισοδηματικής τάξης (Kyritsis K., 2021).

- ✓ Επίσης, ο κλάδος των πιστωτικών ιδρυμάτων αποτελεί μια ξεχωριστή κατηγορία αναφορικά με τη λειτουργία του ως μια περιοχή ανεξερεύνητη που μπορεί να προσφέρει πολλές και διαφορετικές εμπειρίες (Multiexperience) (Eisner M., 2021). Ενώ σήμερα πολλοί πελάτες χρησιμοποιούν μια σειρά από εφαρμογές για την πραγματοποίηση των συναλλαγών τους με τα πιστωτικά ιδρύματα, όπως για παράδειγμα η πραγματοποίηση συναλλαγών μέσα από τη χρήση των smartphones, εντούτοις, υπάρχει ακόμη ένα πολύ μεγάλο πλήθος τέτοιων καινοτομιών και εφαρμογών που δεν έχουν αποτελέσει αντικείμενο εκμετάλλευσης σε μεγάλο βαθμό.
- ✓ Τέλος, εντός των προσεχών ετών υπάρχει η πρόβλεψη ότι, ένας μεγάλος αριθμός εμπειριών πελατών θα έχει ως επίκεντρο την ύπαρξη διαδικασιών Αυτοκατευθυνόμενης Χρηματοδότησης, η οποία και ανήκει στο γενικότερο πλαίσιο των Autonomous Things (Sharma G., 2019). Εκτός της αυτοματοποίησης της διαδικασίας, τα άτομα θα έχουν επίσης την ικανότητα να μπορούν να λαμβάνουν καλύτερες οικονομικές αποφάσεις σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους και παράλληλα να βελτιώνουν και τα αποτελέσματά τους. Συνέπεια της ύπαρξης ενός μεγάλο πλήθους δεδομένων, αλλά και της δυνατότητας άμεσης και ορθής επεξεργασίας αυτών, με τη συνδρομή της Τεχνητής Νοημοσύνης, τα άτομα – πελάτες, θα μπορούν να λειτουργούν μέσα σε μια κοινωνία όπου οι αποφάσεις τους θα είναι περισσότερο ορθές και κυρίως, σύμφωνα με τις πραγματικές τους ανάγκες.

Κεφάλαιο 6^ο: Μελέτες Περίπτωσης Δυο Ελληνικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων

Στον παρόν κεφάλαιο, θα αναλυθεί και θα μελετηθεί διεξοδικά, η περίπτωση δυο ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων, όπως αυτό της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος αλλά και της Τράπεζας Πειραιώς, σε επίπεδο ηλεκτρονικής τραπεζικής, ως προς τις υπηρεσίες που παρέχουν προς τους πελάτες τους.

Ένα εκ των σημαντικότερων πιστωτικών ιδρυμάτων σήμερα, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε επίπεδο Νοτιοανατολικής Ευρώπης, είναι και αυτό της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, το οποίο ήδη από το 1988 είχε εισάγει πιλοτικά έστω στις λειτουργίες του ένα πρόγραμμα Home Banking για καταναλωτές. Αρχικά, αυτό που πρέπει να επισημανθεί για την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος σήμερα είναι πως, έπειτα από την πανδημία του Covid – 19, το ηλεκτρονικό σύστημα εξυπηρέτησης των πελατών της έχει αναβαθμιστεί συνολικά και σημαντικά, όπου μέσω του e – banking της τράπεζας μπορούν να προσφερθούν ένα πλήθος ηλεκτρονικών υπηρεσιών όπως είναι (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2023):

Πίνακας 1: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και Υπηρεσίες e – banking

1	Πληροφόρηση για τους τραπεζικούς λογαριασμούς, τις πιστωτικές κάρτες ή και το λογαριασμό του δανείου
---	--

2	Διενέργεια συναλλαγών που σχετίζονται με τη μεταφορά χρημάτων, την υλοποίηση εμβασμάτων, την εξόφληση οφειλών προς δημόσιους φορείς ή άλλες εταιρείες του ιδιωτικού τομέα, την εκτέλεση χρηματιστηριακών συναλλαγών, την ύπαρξη πάγιων εντολών πληρωμής, κλπ.
3	Διαχείριση του προφίλ ασφαλείας του χρήστη και την υλοποίηση ενεργειών όπως είναι, η αλλαγή του κωδικού εισόδου (password), το κλείδωμα της συσκευής «i – code», η δημιουργία «φιλικών» ονομασιών λογαριασμών, κλπ.
4	Εγγραφή στην Υπηρεσία Ειδοποιήσεων της τράπεζας (alerts)
5	Ενημέρωση για τους πόντους που έχει ο κάθε χρήστης, όσον αφορά το Πρόγραμμα Συνολικής Επιβράβευσης «go4more»

Μέσα από την πληροφόρηση που υπάρχει από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος σχετικά με τους τραπεζικούς λογαριασμούς ή με τις πιστωτικές κάρτες ή ακόμη και με τις κινήσεις των δανείων, επιτρέπεται στους πελάτες της τράπεζας να έχουν τον πλήρη έλεγχο, όσον αφορά τις κινήσεις και τα υπόλοιπά τους. Επίσης, μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών τραπεζικής της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος παρέχεται και ένα μεγάλο εύρος συναλλαγών, σε πραγματικό χρόνο, μέσω της διενέργειας (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2023):

Πίνακας 2: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (Συναλλαγές)

1	Μεταφοράς ποσών σε λογαριασμούς του χρήστη ή και τρίτων εντός της τράπεζας
2	Μεταφοράς ποσών σε άλλο πιστωτικό ίδρυμα του εσωτερικού μέσω του ΔΙΑ.Σ. ή σε άλλο πιστωτικό ίδρυμα εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης
3	Πληρωμών πιστωτικών καρτών της τράπεζας αλλά και άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων
4	Πληρωμών βεβαιωμένων οφειλών προς Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (ΕΝ.Φ.Ι.Α., Φ.Π.Α., Φόρος Εισοδήματος, κλπ.), οφειλών προς υπηρεσίες ΔΕΚΟ, οφειλών προς ασφαλιστικούς οργανισμούς (Ι.Κ.Α.), λογαριασμών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, αλλά και ασφαλιστήριων συμβολαίων

5	Αγοραπωλησιών μετοχών
6	Παραγγελίας μπλοκ επιταγών
7	Πάγιων εντολών σε λογαριασμούς που τηρεί ο πελάτης στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Επίσης, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, παρέχει προς τους πελάτες της τη δυνατότητα της χρήσης υπηρεσιών mobile banking, είτε από συσκευή smartphone, είτε από συσκευή tablet, ώστε με τον τρόπο αυτό, άμεσα, γρήγορα και με ασφάλεια, να μπορεί να χρήστης να (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2023):

Πίνακας 3: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και Mobile Banking

1	Πληροφορείται για τους λογαριασμούς, τις πιστωτικές και χρεωστικές του κάρτες, τα δάνεια και τις προθεσμιακές του καταθέσεις, αλλά και τα πλησιέστερα καταστήματα ή Αυτόματες Ταμειακές Μηχανές (ATM) της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος
2	Πραγματοποιεί συναλλαγές που αφορούν τη μεταφορά χρημάτων σε λογαριασμούς της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, αλλά και άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό
3	Πραγματοποιεί πληρωμές προς δημόσιους φορείς, ΔΕΚΟ και άλλες εταιρείες του ιδιωτικού και δημόσιου φορέα
4	Διενεργεί χρηματιστηριακές συναλλαγές

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος επίσης έχει προχωρήσει και στην εγκατάσταση της εφαρμογής mobile banking στις συσκευές των πελατών της το οποίο ως διαδικασία είναι εξαιρετικά εύκολο και χωρίς κανένα κόστος και μπορεί να λειτουργήσει είτε σε λογισμικό Apple iOS, είτε σε λογισμικό Android (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2023). Η τράπεζα δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ασφαλή εκτέλεση των

συναλλαγών των πελατών της, μέσω της εφαρμογής mobile banking και για το λόγο αυτό εξασφαλίζει:

- ✓ τη μυστικότητα και τη μη αλλοίωση των δεδομένων, με τη χρήση του πρωτοκόλλου ασφαλούς επικοινωνίας SSL (Secure Sockets Layer) που διαθέτει ισχυρή κρυπτογράφηση
- ✓ την ελεγχόμενη πρόσβαση στα συστήματα του πιστωτικού ιδρύματος, με τη χρήση «Τείχους Προστασίας – Firewall», υψηλής τεχνολογίας
- ✓ την ταυτοποίηση του χρήστη και την πρόσβασή του στην εφαρμογή mobile banking με τη χρήση κωδικού χρήστη (User ID), αλλά και μυστικού κωδικού (Password)
- ✓ την αποτροπή εισαγωγής ενός μη εξουσιοδοτημένου χρήστη στο σύστημα, μέσω της διακοπής σύνδεσης, εάν σε χρονικό διάστημα δέκα λεπτών δεν διεκπεραιωθεί καμία συναλλαγή. Στην περίπτωση αυτή το σύστημα επιστρέφει στην αρχική σελίδα και ο χρήστης θα πρέπει να ξαναδώσει στοιχεία ταυτοποίησης (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2023)
- ✓ τη διασφάλιση των εγγρημάτων συναλλαγών, μέσω της ύπαρξης κωδικών μιας χρήσης, οι οποίοι είτε μπορούν να αποσταλούν με ηλεκτρονικό μήνυμα (SMS) στο κινητό τηλέφωνο του χρήστη, είτε μέσω της συσκευής i – code, την οποία ο κάθε πελάτης προμηθεύεται, κατά το άνοιγμα του τραπεζικού του λογαριασμού στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

Αναφορικά με την εφαρμογή του internet banking που παρέχει η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος προς τους πελάτες της, ισχύουν στον ίδιο βαθμό τα όσα αναφέρθηκαν και για την εφαρμογή mobile banking (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2023). Το πρόσθετο όμως στοιχείο που υπάρχει ως προς τις ηλεκτρονικές αυτές συναλλαγές που μπορούν να υλοποιηθούν με τη χρήση του προσωπικού ηλεκτρονικού υπολογιστή ενός χρήστη είναι πως, εξασφαλίζεται και η αυθεντικότητα του πιστωτικού ιδρύματος. Πιο συγκεκριμένα, μέσω του πιστοποιητικού της «Verisign», ενός εκ των μεγαλύτερων διεθνούς κύρους οργανισμών έκδοσης πιστοποιητικών παρουσίας στο διαδίκτυο, διασφαλίζεται η εμφάνιση στον χρήστη του συγκεκριμένου πιστοποιητικού, κάθε φορά που εισέρχεται στην ιστοσελίδα εισόδου στο σύστημα της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος. Αυτή η εφαρμογή δηλώνει πως ο χρήστης είναι σε ασφαλή

ιστότοπο και μπορεί να πραγματοποιήσει όποια συναλλαγή ή λήψη πληροφοριών επιθυμεί.

Η τράπεζα επίσης παρέχει και μια ακόμη σημαντική εφαρμογή για τη διενέργεια ηλεκτρονικών συναλλαγών, μέσω του «phone banking, το οποίο αναφέρεται (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2023):

Πίνακας 4: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και Phone Banking

1	Πληροφόρηση σχετικά με τις κινήσεις και τα υπόλοιπα των τραπεζικών λογαριασμών, των πιστωτικών καρτών, αλλά και των δανείων που έχει ο χρήστης, καθώς επίσης και για τυχόν κινήσεις του λογαριασμού μισθοδοσίας ή της εικόνας του χαρτοφυλακίου των μετοχών και των Αμοιβαίων Κεφαλαίων του
2	Υλοποίηση συναλλαγών που αφορούν την εξόφληση λογαριασμών ΔΕΚΟ, κινητής ή σταθερής τηλεφωνίας, εισφορών προς ασφαλιστικούς οργανισμούς και βεβαιωμένων οφειλών προς δημόσιους φορείς, πληρωμή πιστωτικών καρτών της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, ή άλλου πιστωτικού ιδρύματος, αποστολή χρημάτων στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, αγοραπωλησία μετοχών, κλπ.
3	Διενέργεια συναλλαγών που αφορούν τη διαχείριση του ηλεκτρονικού προφίλ που τηρεί ο χρήστης, κάνοντας σύνδεση ή αποσύνδεση στο λογαριασμό του, ή προσθέτοντας κάποια «φιλική» ονομασία σε έναν άλλο λογαριασμό

Λήψη ενημέρωσης αναφορικά με τις κινήσεις που πραγματοποιούνται στην πιστωτική κάρτα (εάν έχει), της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, ώστε να γνωρίζει την ημερομηνία πληρωμής, το ποσό της ελάχιστης καταβολής, τυχόν αριθμό δόσεων που απομένουν από κάποια αγορά του, κλπ.

Το δεύτερο πιστωτικό ίδρυμα που εξετάζεται είναι αυτό της Τράπεζας Πειραιώς, με την εν λόγω τράπεζα να εισέρχεται από το 2000 στην παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2023). Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής της Τράπεζας Πειραιώς αποτελούν έναν πολυκάναλο μηχανισμό, σε ένα ολοκληρωμένο και λειτουργικό περιβάλλον εργασίας. Οι υπηρεσίες αυτές αφορούν, τόσο ιδιώτες όσο και τις επιχειρήσεις και διακρίνονται για την ευκολία στη χρήση τους αλλά και για τον υψηλό βαθμό ασφάλειας. Σε ότι αφορά στις υπηρεσίες που η Τράπεζα Πειραιώς προσφέρει στους ιδιώτες πελάτες της, αυτές έχουν ως ακολούθως:

- ✓ Πραγματοποίηση διάφορων καθημερινών συναλλαγών, όπως είναι η διενέργεια εμβασμάτων, η έκδοση και η πληρωμή ηλεκτρονικών παραβόλων (e – paravolo), η εξόφληση ενός σημαντικού αριθμού λογαριασμών ΔΕΚΟ και άλλων παρεχόμενων υπηρεσιών ιδιωτικών εταιρειών (ασφάλειες, τηλεφωνία, κλπ.), η παροχή χρηματιστηριακών υπηρεσιών, οι υπηρεσίες συναλλάγματος και η επαναφόρτιση του μηχανήματος e – pass, της Αττικής Οδού.
- ✓ Πραγματοποίηση διάφορων τραπεζικών υπηρεσιών όπως είναι η ηλεκτρονική υπογραφή (e – signature), η παροχή υπηρεσίας δωρεάν wi – fi σε όλα τα καταστήματα της τράπεζας, η εξόφληση των διαφόρων λογαριασμών μέσω της υπηρεσίας Easyray Point, κάνοντας χρήση του αντιγράφου του λογαριασμού που είναι να πληρωθεί, οι υπηρεσίες θεματοφυλακής χρεογράφων, που αφορούν τις διάφορες χρηματιστηριακές συναλλαγές των χρηστών, στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, αλλά και στο Χρηματιστήριο Παραγώγων και τέλος, οι υπηρεσίες, εκτίμησης, φύλαξης, αλλά και αγοραπωλησίες ράβδων χρυσού, ή χρυσών λιρών Αγγλίας (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2023).

Μια εκ των σημαντικότερων ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχει η Τράπεζα Πειραιώς είναι και το e – branch για ιδιώτες καταναλωτές. Η υπηρεσία αυτή

προσφέρει νέες, καινοτόμες και έξυπνες υπηρεσίες, ώστε να εξυπηρετούνται οι χρήστες και να πραγματοποιούν τις καθημερινές τους συναλλαγές τους σε ένα φιλικό περιβάλλον. Οι υπηρεσίες αυτές αναφέρονται (Τράπεζα Πειραιώς, 2023):

Πίνακας 5: Τράπεζα Πειραιώς και e – branch

1	«Ταμίας από απόσταση», με το χρήστη να μπορεί να συνδεθεί μέσω video κλήσης με τον ταμιά ενός καταστήματος από απόσταση και να πραγματοποιήσει οποιαδήποτε συναλλαγή επιθυμεί, με την ίδια ευκολία και απλότητα ενός κανονικού ταμείου
2	Αυτόματες συναλλαγές, όπου ο χρήστης μπορεί να επιλέξει μια self service εξυπηρέτηση, και να πραγματοποιήσει μια σειρά συναλλαγών όπως είναι, η άμεση έκδοση προπληρωμένων δωρο – καρτών (Prepaid Gift Cards), η πληρωμή λογαριασμών και οφειλών προς τους δημόσιους φορείς, η πληρωμή πιστωτικών καρτών και δανείων, η κατάθεση μετρητών σε λογαριασμό τρίτου, εντός της «Τράπεζας Πειραιώς», η ενημέρωση του βιβλιαρίου
3	Υπηρεσία «Digital Corner», όπου σε οποιοδήποτε κατάστημα του πιστωτικού ιδρύματος, ο πελάτης μπορεί να έχει έναν διαθέσιμο ηλεκτρονικό υπολογιστή και να πραγματοποιήσει τις όποιες συναλλαγές ή άλλες ενημερώσεις επιθυμεί

Γενικά, τα ηλεκτρονικά κανάλια εξυπηρέτησης που διαθέτει η «Τράπεζα Πειραιώς αναφέρονται (Τράπεζα Πειραιώς, 2023):

- ✓ στις υπηρεσίες Winbank Web Banking, που περιλαμβάνουν μια σειρά συναλλαγών και λοιπών υπηρεσιών, όπως:

Πίνακας 6: Τράπεζα Πειραιώς και Winbank Web Banking

1	Διαχείριση τραπεζικών προϊόντων, που αφορούν την αλλαγή των πιστωτικών ορίων, την τροποποίηση χαρακτηριστικών, κλπ.
2	Μεταφορές, πληρωμές και εμβάσματα
3	Χρηματιστηριακές συναλλαγές
4	Λήψη μηνυμάτων, μέσω κινητού τηλεφώνου ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, για τη διενέργεια μιας συναλλαγής (win alerts)
5	Αίτηση για τη λήψη νέων χρηματοπιστωτικών προϊόντων
6	Έκδοση και πληρωμή ηλεκτρονικού παραβόλου (E – Παράβολο)

7	Διαχείριση προπληρωμένης κάρτας «WEBUY»
8	Διενέργεια συναλλαγών σε διεθνή χρηματιστήρια
9	Ανανέωση χρόνου ομιλίας, για καρτοκινητά τηλέφωνα
10	Έκδοση και ηλεκτρονική αποστολή κίνησης λογαριασμών (E – Statements)

- ✓ στις υπηρεσίες Winbank Mobile Banking App, ώστε να πραγματοποιούνται οι τραπεζικές, αλλά και χρηματιστηριακές συναλλαγές, κάθε ώρα της ημέρας, από το κινητό τηλέφωνο ή από το tablet (Τράπεζα Πειραιώς, 2023). Η σύνδεση στο Winbank Mobile Banking App μπορεί να γίνει με τη χρήση των κωδικών Winbank (username και password) ή ακόμη και με την εφαρμογή quick login, που αφορά τη χρήση τεσσάρων ψηφίων κωδικού PIN, που παρέχει ευκολότερη και αμεσότερη πρόσβαση. Επιπλέον, παρέχεται η δυνατότητα πρόσβασης μέσω του one touch ID – Finger Scanner, όπου γίνεται χρήση σαρωτή δακτυλικού αποτυπώματος. Γενικά, μέσω των υπηρεσιών Winbank Mobile Banking App παρέχονται τα ακόλουθα:

Πίνακας 7: Τράπεζα Πειραιώς και Winbank Mobile Banking App

1	Υπόλοιπα και κινήσεις λογαριασμών, καρτών και δανείων
2	Διαχείριση προπληρωμένης κάρτας «WEBUY»
3	Φόρτιση προπληρωμένων καρτών (Prepaid Cards)
4	Μεταφορές, πληρωμές και εμβάσματα
5	Χρηματιστηριακές συναλλαγές
6	Έκδοση και πληρωμή ηλεκτρονικού παραβόλου (E – Παράβολο)
7	Ανανέωση χρόνου ομιλίας, για καρτοκινητά τηλέφωνα
8	Διενέργεια συναλλαγών σε διεθνή χρηματιστήρια
9	Έκδοση νέου βιβλιαρίου επιταγών ή ακόμη και ανάκληση μιας εκδοθείσας επιταγής

- ✓ στις υπηρεσίες Winbank SMS Banking, που διευκολύνουν στη διενέργεια ορισμένων βασικών καθημερινών συναλλαγών, μέσω του κινητού τηλεφώνου, δίνοντας απλά μια εντολή για τη διενέργεια οποιασδήποτε συναλλαγής. Με την αποστολή του αντίστοιχου μηνύματος (SMS), ο χρήστης μπορεί (Τράπεζα Πειραιώς, 2023):

Πίνακας 8: Τράπεζα Πειραιώς και Winbank SMS Banking

1	να μάθει το υπόλοιπο του λογαριασμού του
2	να ενημερωθεί για τις κινήσεις λογαριασμών
3	να μεταφέρει χρήματα μεταξύ λογαριασμών
4	να ανανεώσει το χρόνο ομιλίας του καρτοκινητού του, με χρέωση του λογαριασμού που τηρεί στην Τράπεζα Πειραιώς

- ✓ στις υπηρεσίες Winbank Phone Banking, οι οποίες προσφέρουν τη διενέργεια τραπεζικών και χρηματιστηριακών συναλλαγών, μέσω τηλεφώνου, σταθερού ή κινητού. Οι συναλλαγές διεκπεραιώνονται καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, μέσω αντιπροσώπου εξυπηρέτησης στο τηλεφωνικό κέντρο της υπηρεσίας ή μέσω του προηγμένου συστήματος διαδραστικής φωνητικής απόκρισης (IVR). Οι υπηρεσίες που παρέχονται αφορούν (Τράπεζα Πειραιώς, 2023):

Πίνακας 9: Τράπεζα Πειραιώς και Winbank Phone Banking

1	Τη διαχείριση τραπεζικών προϊόντων, που αφορούν την αλλαγή των πιστωτικών ορίων, την τροποποίηση χαρακτηριστικών, κλπ.
2	Μεταφορές, πληρωμές και εμβάσματα
3	Χρηματιστηριακές συναλλαγές
4	Λήψη μηνυμάτων, μέσω κινητού τηλεφώνου ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, για τη διενέργεια μιας συναλλαγής (win alerts)
5	Αίτηση για τη λήψη νέων χρηματοπιστωτικών προϊόντων
6	Έκδοση και πληρωμή ηλεκτρονικού παραβόλου (e – paravolo)
7	Διαχείριση προπληρωμένης κάρτας «WEBUY»

8	Διενέργεια συναλλαγών σε διεθνή χρηματιστήρια
9	Ανανέωση χρόνου ομιλίας, για καρτοκινητά τηλέφωνα
10	Έκδοση και ηλεκτρονική αποστολή κίνησης λογαριασμών (E – Statements)

Κεφάλαιο 7^ο: Συμπεράσματα – Προτάσεις

7.1 Συμπεράσματα

Μέσα από την εξέλιξη της τεχνολογίας, αλλά και του αποτελεσματικού συνδυασμού των διαφόρων εφαρμογών της, δημιουργούνται μια σειρά από τεράστιες δυνατότητες, που αφορούν στην εισαγωγή αρχικά και έπειτα στην ανάπτυξη ενός πλήθους καινοτόμων λύσεων, μέσα από τη χρήση κατάλληλων επιχειρηματικών μοντέλων (De Oliveira Santini F., Ladeira J., Sampaio H., Perin G., 2018). Ολοένα και αυξάνεται το πλήθος των πιστωτικών ιδρυμάτων που χρησιμοποιούν και εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία, σε μια προσπάθεια μετάβασης από τον παραδοσιακό τρόπο παροχής τραπεζικών υπηρεσιών, σε έναν περισσότερο ψηφιακό και αντίστοιχα καινοτόμο.

Ακόμη και το θεσμικό – ρυθμιστικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν τα πιστωτικά ιδρύματα μεταβάλλεται και αναδιαμορφώνεται, με στόχο αρχικά την προσαρμογή στο νέο τρόπο υλοποίησης των εργασιών και έπειτα, την εξασφάλιση της

σταθερότητας στο σύνολο των χρηματοπιστωτικών διαδικασιών, παράλληλα με τη διασφάλιση της ακεραιότητας των δεδομένων των πελατών (Khanna S., Martins H., 2021). Απώτερος πλέον στόχος είναι η προώθηση και μετάβαση σε έναν ψηφιακό καινοτόμο χρηματοπιστωτικό κόσμο, που θα διακρίνεται για την αμεσότητα, την ταχύτητα αλλά και την υψηλότερη ποιότητα όσον αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα.

Αυτό που απαιτείται από την πλευρά των πιστωτικών ιδρυμάτων είναι σε κάθε περίπτωση να προβούν σε μια αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, όπως αυτή διαμορφώνεται, προκειμένου με κατάλληλο προγραμματισμό και σχεδιασμό να αναπτύξουν τις δυνάμεις τους και να αποκτήσουν κυρίως ψηφιακό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (De Oliveira Santini F., Ladeira J., Sampaio H., Perin G., 2018). Το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται σε αυτή την περίπτωση είναι, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μιας κατάλληλης στρατηγικής, η οποία θα εστιάζει στο μετασχηματισμό των εμπειριών των πελατών, καθώς και του γενικότερου επιχειρηματικού μοντέλου που χρησιμοποιείται (Bostrom A., Andersson J., 2019). Ασφαλώς και δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να υπάρξει η όποια παράλειψη σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα και το ρόλο που θα έχει σε μια επιτυχημένη διαδικασία ολοκλήρωσης του ψηφιακού μετασχηματισμού, παράλληλα με την υιοθέτηση μιας νέας κουλτούρας. Κατά συνέπεια, από τα ανωτέρω διαφαίνεται πως, οι διοικήσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων θα πρέπει να προβούν σε μια ολιστική προσέγγιση όσον αφορά τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση του ψηφιακού τους μετασχηματισμού (Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., 2021).

Από την άλλη πλευρά όπως επισημάνθηκε, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των πιστωτικών ιδρυμάτων περιλαμβάνει και τους πελάτες τους, οι ανάγκες των οποίων απαιτείται να καλύπτονται σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο και κυρίως πιο ποιοτικό βαθμό (Schmidt J., Drews P., Schirmer I., 2017). Οι ανάγκες αυτές είναι πλέον κατανοητό πως, μεταβάλλονται σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, κατευθυνόμενες και από τις τεχνολογικές καινοτομίες που εισάγονται στην καθημερινότητα των πελατών, με αποτέλεσμα τα τραπεζικά ιδρύματα να χρειάζεται να ανασχεδιάζουν στρατηγικές και διαδικασίες πολύ πιο σύντομα από ότι συνέβαινε παλαιότερα (Yushaeva R., 2021). Παράλληλα, απαιτείται να υπάρχει και ένας συνεχής εκσυγχρονισμός των καναλιών εξυπηρέτησης των πελατών αλλά και διανομής των υπηρεσιών, προκειμένου οι

τελευταίοι να μπορούν να απολαμβάνουν μια ολοκληρωμένη και πλήρως συντονισμένη υπηρεσία.

Όσον αφορά στις επιχειρησιακές διαδικασίες και στο μετασχηματισμό τους, αυτό που αναφέρεται συχνά είναι πως αυτός θα πρέπει να πραγματοποιηθεί με τρόπο που θα διέπεται από υψηλό βαθμό ευελιξίας, παράλληλα με την ύπαρξη ενός πλήθους δυνατοτήτων πληροφόρησης αλλά και διαχείρισης (Schmidt J., Drews P., Schirmer I., 2017). Απαιτείται ένας εξορθολογισμός των διαδικασιών, με εκκίνηση από όσες θεωρούνται περισσότερο χρονοβόρες και με υψηλότερο κόστος, ενώ παράλληλα θα πρέπει να τηρηθεί και μια διαδικασία ψηφιοποίησης και αυτοματοποίησης των διαφόρων λειτουργιών, με απώτερο σκοπό την καλύτερη διαχείριση του κόστους και την αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων.

Αναπόφευκτα, το σύνολο των πιστωτικών ιδρυμάτων, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε παγκόσμια κλίμακα, θα υποχρεωθεί στην υιοθέτηση των τάσεων εκείνων που αφορούν στην εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών, με στόχο την άμεση προσαρμογή. Ο ψηφιακός αυτός μετασχηματισμός πρέπει να γίνει άμεσα και κυρίως μέσα από την υιοθέτηση των κατάλληλων επιχειρησιακών μοντέλων που θα οδηγούν και στη δημιουργία αντίστοιχων ψηφιακών λύσεων, προς όφελος των πελατών τους (Schmidt J., Drews P., Schirmer I., 2017).

7.2 Βελτίωση Ψηφιακού Τρόπου Λειτουργίας Τραπεζικού Κλάδου

Κατόπιν της εξαγωγής των βασικότερων συμπερασμάτων, σχετικά με το πώς η πανδημία του Covid – 19, επηρέασε τον τρόπο λειτουργίας αλλά και το γενικότερο περιβάλλον του χρηματοπιστωτικού τομέα διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα, θα μπορούσαν να διατυπωθούν ορισμένες προτάσεις, με αμιγώς πρακτικό περιεχόμενο σχετικά με τη βελτίωση του ψηφιακού τρόπου λειτουργίας του τραπεζικού κλάδου σήμερα. Οι προτάσεις αυτές θα αναφέρονται:

- ✓ αρχικά στην ανάγκη για μια πλήρη μετάβαση των πιστωτικών ιδρυμάτων, από τον παραδοσιακό στον αμιγώς ψηφιακό τρόπο λειτουργίας τους. Αυτή η μετάβαση θα εξασφαλίσει στα πιστωτικά ιδρύματα της δυνατότητα να μπορούν να εξακολουθούν να είναι πλήρως υποστηρικτικές προς τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους, χωρίς παράλληλα να απολέσουν αυτό το πιο «προσωπικό» τους πλαίσιο λειτουργίας. Οι πελάτες, ανεξάρτητα από το μέγεθος και την οικονομική

τους επιρροή, πάντοτε θα επιθυμούν να έχουν έναν προσωπικό οικονομικό σύμβουλο, ή έναν εργαζόμενο που θα είναι αυτός που θα τους εξυπηρετεί. Γενικότερα σήμερα σε μεγάλο βαθμό αυτό επιδιώκεται να ενισχυθεί, κάνοντας χρήση και των σύγχρονων εργαλείων και εφαρμογών, όπως είναι για παράδειγμα οι video – κλήσεις ή και η πραγματοποίηση μιας αντίστοιχης τηλεφωνικής. Αυτό για αρχή είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο το οποίο μπορεί να βοηθήσει τα πιστωτικά ιδρύματα να διατηρήσουν τη σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους. Παράλληλα όμως, θα πρέπει να εστιάσουν και στην κατεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού τους, το οποίο για να διατηρεί τους πελάτες ικανοποιημένους θα πρέπει και εκείνοι από την πλευρά τους να αισθάνονται ικανοποιημένοι, είτε μισθολογικά, είτε και ηθικά.

- ✓ έπειτα, είναι και το ζήτημα που αφορά στην όσο το δυνατόν καλύτερη προσαρμογή των πιστωτικών ιδρυμάτων, μέσα σε μια στρατηγική που έχει ως επίκεντρο τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Αυτό για να γίνει χρειάζεται να μεταβληθεί συνολικά ο τρόπος λειτουργίας τους και να ενταχθούν σε ένα νέο περισσότερο ψηφιακό τρόπο. Ασφαλώς και πρόκειται για μια εξέλιξη που προσφέρει τη δυνατότητα της απόκτησης ενός σαφούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο έχει και διατηρήσιμο χαρακτήρα. Ο βασικός στόχος των πιστωτικών ιδρυμάτων, μέσα από την ανάληψη δράσεων προς την κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι, να εξασφαλισθεί το μέγιστο της ικανοποίησης των πελατών και παράλληλα οι τελευταίοι να αποδείξουν εμπράκτως με την εμπιστοσύνη τους πως είναι ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- ✓ η ψηφιακός μετασχηματισμός επίσης διακρίνεται από έναν υψηλό βαθμό σημαντικότητας για το λόγο πως μπορεί μέσα από την εφαρμογή του να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει ακόμη και εκείνους που διαμένουν σε εξαιρετικά απομακρυσμένες περιοχές. Αυτό άλλωστε αποδείχθηκε και κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid – 19, όπου παρά τις όποιες απαγορεύσεις υπήρχαν ως προς τις μετακινήσεις, τα πιστωτικά ιδρύματα μπορούσαν να εξασφαλίσουν πρόσβαση στους πελάτες τους σε όποιο σημείο αυτοί και εάν ήταν.
- ✓ ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στο οποίο πρέπει οι διοικήσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων να δώσουν έμφαση είναι και αυτό που αναφέρεται στην παροχή εναλλακτικών ηλεκτρονικών προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς επίσης και

μεθόδων για την υλοποίηση των συναλλαγών. Τα πιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να κατανοήσουν πως δεν αποτελούν για τους πελάτες τους απλά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αλλά σε πολλές περιπτώσεις είναι κάτι πολύ περισσότερο, το οποίο και τους εξασφαλίζει ασφάλεια και ηρεμία, μέσα από τη συνεργασία που έχουν.

- ✓ επίσης, ένας ακόμη στόχος των πιστωτικών ιδρυμάτων θα πρέπει να είναι η παροχή προς τους πελάτες τους μιας σειράς από νέα ψηφιακά και καινοτόμα προϊόντα και εφαρμογές, στα οποία οι ίδιοι οι πελάτες θα είναι αυτοί που θα παραμένουν στο επίκεντρο, στοχεύοντας να βελτιωθεί όσο το δυνατόν περισσότερο αυτή η μετάβαση από τον παραδοσιακό στον ψηφιακό τρόπο λειτουργίας, με όσο το δυνατόν καλύτερη γνώμη από την πλευρά των πελατών.
- ✓ τέλος, τα πιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να εστιάσουν και στο πως μπορούν να παράσχουν στους πελάτες τους, μέσα από τη συνδρομή του διαδικτύου πρόσβαση σε ένα πλήθος υπηρεσιών, από τις οποίες και θα αναδειχθούν τα όποια προβλήματα υπάρχουν στην καθημερινότητά του. Με τον τρόπο αυτό οι πελάτες θα μπορούν να γίνουν ενεργό μέλος της διαδικασίας λήψης της απόφασης και ασφαλώς θα είναι και πιο εύκολη η επίλυση αυτού του προβλήματος, χωρίς παράλληλα να μειωθεί η πίστη ή η εμπιστοσύνη των πελατών προς το πιστωτικό τους ίδρυμα.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- ✓ Αγγελάκης Α., (2022), «*Τεχνολογική Ανάπτυξη, Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Καινοτομία*», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα
- ✓ Δουκίδης Γ., (2019), «*Το Ψηφιακό Μέλλον – Μετασχηματισμός, Στρατηγική Διακυβέρνηση, Τεχνολογίες*», Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα
- ✓ ΕΚΤ, (2020), «*Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Ελληνικών Επιχειρήσεων 2016 – 2018*», Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου, Αθήνα
- ✓ ΕΚΤ, (2021), «*Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Ελληνικών Επιχειρήσεων, 2020: η επίδραση της πανδημίας Covid – 19*», Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου, Αθήνα
- ✓ ΙΝ.ΕΜ.Υ. – ΕΣΒΕ, (2021), «*Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2020*», Επετειακή Έκδοση, Αθήνα
- ✓ Ι.Ο.Β.Ε., (2021), «*Η Ελληνική Οικονομία – Τριμηνιαία Έκθεση*», Ι.Ο.Β.Ε., 03/21, Αθήνα

- ✓ Λιαργκόβας Π., Γούλας Χ., Αποστολόπουλος Ν., (2022), «Οι Κοινωνικοοικονομικές Επιπτώσεις της Πανδημίας Covid – 19 στους Εργαζόμενους του Ιδιωτικού Τομέα», ΙΝΕ – ΓΣΕΕ – ΚΕΠΕ, Αθήνα
- ✓ Μανδρέκα Μ., (2021), «*Digital Banking Maturity Study 2020: πως ανταποκρίνονται οι τράπεζες στην ψηφιακή επανάσταση*», Δελτίο Τύπου Deloitte, Μάρτιος, Αθήνα
- ✓ Perkin N., Abraham P., (2020), «*Το Επιχειρείν στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό*», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- ✓ Τράπεζα της Ελλάδος, (2021), «*Νομισματική Πολιτική 2020 – 2021*», Τράπεζα της Ελλάδος, Ιούνιος, Αθήνα
- ✓ Τράπεζα της Ελλάδος, (2022), «*Έκθεση Χρηματοπιστωτικών Σταθερότητας*», Τράπεζα της Ελλάδος, Νοέμβριος, Αθήνα
- ✓ Ananda S., Devesh S., Al Lawati M. (2020), «*What factors drive the adoption of digital banking? An empirical study from the perspective of Omani retail banking*», Journal of Financial Services Marketing, 25
- ✓ Anysiadou M., Hondroyiannis G., Saiti A.(2021), «*Dimensions of Mobile banking in Greece During Covid-19*», Economics, 10(1)
- ✓ Barua S., (2020), «*Understanding coronanomics: the economic implications of the coronavirus (Covid-19) pandemic*», SSRN Electronic Journal
- ✓ Berghaus S., Back A., (2016), «*Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study*», MCIS 2016 Proceedings
- ✓ Berman J., Bell R., (2011), «*Digital transformation: creating new business models where digital meets physical*», IBM Global Business Services, Executive Report, IBM Institute for Business Value
- ✓ Bharadwaj A., et al., (2013), «*Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*», MIS Quarterly

- ✓ Bostrom A., Andersson J., (2019), «*Digitalization Strategies in the Banking Industry: a study among Swedish banks*», Umea School of Business, Economics and Statistics, Sweden
- ✓ Chen H, Qian W, Wen Q., (2020), «*The impact of the Covid-19 pandemic on consumption: learning from high frequency transaction data*», AEA Papers and Proceedings, Vol. 111, May
- ✓ Deloitte, (2020), «*Digital Banking Maturity 2020: how banks are responding to digital (r)evolution*», October, Deloitte
- ✓ De Oliveira Santini F., Ladeira J., Sampaio H., Perin G., (2018), «*Online banking services: a meta - analytic review and assessment of the impact of antecedents and consequents on satisfaction*», Journal of Financial Services Marketing, 23(4)
- ✓ Diener F., Spacek M., (2021), «*Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change*», Sustainability, 13(4)
- ✓ Ernst & Yang, (2021), «*Global Banking Outlook 2021, Can banks turn today's disruption into tomorrow's transformation?*», Ernst & Yang, November
- ✓ Fasnacht D., (2018), «*Open innovation in the Financial Services*», Open Innovation Ecosystems, Edition 2, Springer
- ✓ Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H. Saal M., (2021), «*Fintech and the Digital Transformation of Financial Services: implications for market structure and public policy*», Monetary and Economic Department, July
- ✓ Gianiodis P., Ettl J., Urbina J., (2014), «*Open Service Innovation in the Global Banking Industry: inside – out versus outside – in strategies*», Academy of management Perspectives, Vol. 28, No 1, February
- ✓ Haralayya B., (2021), «*Core Banking Technology and Its Top 6 Implementation Challenges*», Journal of Advanced Research in Operational and Marketing Management, 4(1)
- ✓ IMF (2020), «*Global Financial Stability Report: Markets in the time of Covid-19*», Washington DC: International Monetary Fund

- ✓ Japparova I., Rupeika – Apoga R., (2017), «*Banking business models of the digital future: the case of Latvia*», European Research Studies, 20(3A)
- ✓ Khanna S., Martins H. (2021), «*Six Digital Growth Strategies for Banks*», McKinsey, USA
- ✓ Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M., (2021), «*Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E – Services*», Journal of Open Innovation, Technology, Market and Complexity, August
- ✓ Kutzbach M., Pogach J., (2022), «*Bank Technology and the COVID – 19 Pandemic*», Working Paper Series, February
- ✓ Kyritsis K., (2021), «*The Democratization of the Banking Monetary System so A to Grant the Free Basic Income Without Debt Crises: alternative solutions through decentralization digital currencies*», Conference ICABE
- ✓ Laurent M. P., Plantefevé O., Tejada M., (2020), «*Banking models after COVID-19: Taking model-risk management to the next level*», McKinsey & Company, May
- ✓ Matt C. Et al, (2015), «*Digital Transformation Strategies*», Business & Information Systems Engineering
- ✓ Mattila S., (2021), «*Open Innovation opportunities of Open Banking and APIs in the Finnish Banking Industry*», School of Technology and Innovation, Vaasa
- ✓ Mbama I., Ezepue O., (2018), «*Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions*», International Journal of Bank Marketing, 36(2)
- ✓ Park C, Villafuerte J., Abiad A., (2020), «*An updated assessment of the economic impact of Covid – 19*», Asian Development Bank
- ✓ Rotolo D., Hicks D., Martin R., (2015), «*What is an emerging technology?*», Research Policy, 44(10)
- ✓ Scott V., Van Reenen J., Zachariadis M., (2017), «*The long – term effect of digital innovation on bank performance: An empirical study of SWIFT adoption in financial services*», Research Policy, 46(5)

- ✓ Schmidt J., Drews P., Schirmer I., (2017), «*Digitalization of the banking industry: a multiple stakeholder analysis on strategic alignment*», Fintech Analysis Toolset, January, University of Hamburg
- ✓ Solis B., Szymanski J., (2016), «*The Race Against Digital Darwinism: Six Stages of Digital Transformation*», Altimeter
- ✓ Yushaeva R., (2021), «*Digital Transformation of the Banking System: Digital Technology and Digital Banking Models*», European Proceedings of Social and Behavioral Sciences, International Conference on Finance, Entrepreneurship and Technologies in Digital Economy, November
- ✓ sepe.gr, (2020), «*Η Πανδημία Επιτάχυνε τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό λένε οι CEOs στην Ελλάδα*», Διαθέσιμο <http://www.sepe.gr/gr/research-studies/article/16636183/i-pandimia-epitahune-ton-psifiako-metashimatismo-lene-oi-ceos-stin-ellada/>, Ανάκτηση 11/01/2023
- ✓ Alpha Bank, (2023), «*Αρχική Σελίδα*», Διαθέσιμο <https://www.alpha.gr/>, Ανάκτηση 21/01/2023
- ✓ Eurobank, (2023), «*Αρχική Σελίδα*», Διαθέσιμο <https://www.eurobank.gr/el/retail>, Ανάκτηση 21/01/2023
- ✓ Τράπεζα Πειραιώς, (2023), «*Αρχική Σελίδα*», Διαθέσιμο <https://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes>, Ανάκτηση 21/01/2023
- ✓ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, (2023), «*Αρχική Σελίδα*», Διαθέσιμο <https://www.nbg.gr/el/idiwtes>, Ανάκτηση 21/01/2023
- ✓ Lugovsky V., (2021), «*Digital Transformation on Banking*», Διαθέσιμο <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/12/29/digital-transformation-in-banking-how-to-make-the-change/?sh=d4193706999a>, Ανάκτηση 12/01/2023
- ✓ Eisner M., (2021), «*How Hyperautomation is Transforming Banking and Finance*», Διαθέσιμο, <https://www.processmaker.com/blog/how-hyperautomation-is-transforming-banking-and-finance/>, Ανάκτηση 12/01/2023

- ✓ Sharma G., (2019), «*Autonomous Finance offers a Re – Imagined Idea of Banking*», Διαθέσιμο <https://medium.com/swlh/https-medium-com-gaurav-sharma-autonomous-finance-f45d293e5abc>, Ανάκτηση 12/01/2023
- ✓ Εθνικής Τράπεζα της Ελλάδος, (2023), «*Αρχική Σελίδα*», Διαθέσιμο <https://www.nbg.gr/el/i-bank>, Ανάκτηση 22/02/2023
- ✓ Εθνικής Τράπεζα της Ελλάδος, (2023), «*Λιανική Τραπεζική*», Διαθέσιμο <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/internet-banking>, Ανάκτηση 22/02/2023
- ✓ Εθνικής Τράπεζα της Ελλάδος, (2023), «*Internet Banking*», Διαθέσιμο <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/internet-banking>, Ανάκτηση 23/02/2023
- ✓ Εθνικής Τράπεζα της Ελλάδος, (2023), «*Mobile Banking*», Διαθέσιμο <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/mobile-banking/>, Ανάκτηση 23/02/2023
- ✓ Εθνικής Τράπεζα της Ελλάδος, (2023), «*Phone Banking*», Διαθέσιμο <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/mobile-banking/>, Ανάκτηση 23/02/2023
- ✓ Τράπεζα Πειραιώς, (2023), «*Τραπεζικές Υπηρεσίες*», Διαθέσιμο <http://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes/trapezikes-ypiresies/e-banking>, Ανάκτηση 24/02/2023
- ✓ Τράπεζα Πειραιώς, (2023), «*Ιδιώτες – Τραπεζικές Υπηρεσίες*», Διαθέσιμο <http://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes/trapezikes-ypiresies>, Ανάκτηση 24/02/2023
- ✓ Τράπεζα Πειραιώς, (2023), «*Κανάλια Εξυπηρέτησης*», Διαθέσιμο <http://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes/kanalia-eksypiretisis/e-branch>, Ανάκτηση 25/02/2023
- ✓ Τράπεζα Πειραιώς, (2023), «*Αυτόματες Τραπεζικές Συναλλαγές*», Διαθέσιμο <http://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes/kanalia-eksypiretisis/e-branch/aftomates-trapezikes-synallages>, Ανάκτηση 25/02/2023
- ✓ Τράπεζα Πειραιώς, (2023), «*Ηλεκτρονικά Κανάλια Εξυπηρέτησης – Mobile Banking*», Διαθέσιμο <http://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes/trapezikes-ypiresies/e-banking/ilektronika-kanalia-eksypiretisis/winbank-mobile-banking-app>, Ανάκτηση 26/02/2023

- ✓ Τράπεζα Πειραιώς, (2023), «*Ηλεκτρονικά Κανάλια Εξυπηρέτησης – Phone Banking*», Διαθέσιμο <http://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes/trapezikes-ypiresies/e-banking/ilektronika-kanalia-eksypiretisis/winbank-phone-banking>, Ανάκτηση 27/02/2023